

사회복지기관의 '숨은 규칙' 확인 및 그 영향력 측정을 통한 사회복지실천 내실화 방안*

엄 명 용**

[요 약]

사회복지기관에 근무하는 사회복지인력들의 행동은 기관의 공식적 지침들에 의해서 뿐만 아니라 공식적으로 명문화되어 있지 않은 숨은 규칙, 불문율, 또는 관행들에 의해서도 실질적으로 많은 영향을 받는다. 본 연구는 사회복지기관의 실제적인 운영에 영향을 미치는 복지기관 내 "숨은 규칙" 존재의 정도를 양적으로 측정해 보고, 그 규칙들이 기관에서 일하고 있는 사회복지 인력들의 기관현신도, 만족도, 소진에 어떤 영향을 주는지를 탐색해 보았다. 또한, 복지 기관 종사자들이 기관에 존재하는 숨은 규칙들을 따르지 않았을 경우 받게 되는 개인적 피해, 숨은 규칙의 존재 정도에 따른 기관의 이익/피해 상황도 함께 살펴보았다.

연구 결과 우리 사회의 사회복지기관에는 숨은 규칙이 심각한 정도로 존재하지 않는 것으로 나타났다. 숨은 규칙의 미 준수로 인한 개인피해도 심각하지 않은 것으로 나타났다. 다만, 숨은 규칙이 많이 존재할수록 기관은 여러 가지 피해를 입을 수 있음이 밝혀졌다. 또한, 숨은 규칙이 많이 존재할수록 사회복지사들의 기관에 대한 헌신 및 만족도가 낮아지고, 소진의 수준은 높아지는 것으로 나타났다. 숨은 규칙들 영향력이 상대적으로 크게 나타난 내용은 사회복지사는 전문적 업무수행보다는 무슨 일이든 다하도록 요구받고 있다는 것과 근무시간 외 근무를 당연시하고 있다는 것이었다. 명시적 규칙이 있는 그대로 잘 지켜지고 있는 부분은 사회복지실천 윤리와 관련된 내용이었다. 영향력 있는 숨은 규칙들을 중심으로 사회복지실천 내실화 방안이 간략히 제시되었다.

주제어: 숨은 규칙, 명시적 규칙, 기관의 실질 운영실태, 사회복지실천 내실화.

* 이 논문은 2001년도 한국학술진흥재단의 지원에 의하여 연구되었음(KRF-2001-041-C00505).

** 성균관대학교 사회복지학과 부교수

1. 문제제기

우리 사회복지 실천 현장에서는 종합사회복지관, 각종 단종 복지관, 그리고 그 밖의 다양한 복지관련 기관들이 사회복지실천의 중심을 담당하고 있다. 이들 복지기관들은 나름대로 설립목적を 갖고 그 설립목적을 달성하고자 사회복지전문인력과 자원봉사자인력 및 자원들을 활용하여 활동하고 있다. 이들 복지기관들이 나름대로의 사업을 수행하는 목적은 기관에 따라 다소의 차이가 있겠지만 궁극적으로는 다양한 클라이언트의 전반적 복지 향상일 것이다. 따라서, 각 복지기관들은 국가와 사회가 그들에게 기탁한 자원과 기회를 최대한 활용하여 클라이언트의 복지향상을 위해 나름대로의 설립목적에 따라 운영되어야 할 것이다.

복지기관들은 그들의 설립목적 달성에 필요한 활동을 하기 위해 기관의 공식적인 정책, 운영규정, 세부지침, 업무연락 체계 등을 갖고 있다. 기관에 근무하는 사회복지인력들의 행동은 대개 이러한 공식적 지침들에 따라 통제된다. 하지만, 복지기관 근무 인력들의 행동이 이러한 명시적인 규칙이나 규정에 의해서만 통제되는 것은 아니다. 조직 구성원들의 행동은 공식적으로 명문화되어 있지 않은 묵시적 규칙(implicit rules), 불문율(unwritten rules), 또는 관행들에 의해서 실질적으로 많은 영향을 받는다(엄명용, 2001a, 2001b; Karabanow, 1999; Kunkel, 1997; Prencipe, 2001; Scott-Morgan, 1999). 이들 ‘숨은 규칙’들과 명시적 규칙들의 내용은 상호 보완적일 수도 있고, 상호 충돌할 수도 있다. 하지만, 숨은 규칙이 명시적 규칙과 상호 일치할 경우 더 이상 숨은 규칙일 필요가 없으므로 현실적으로 기관 내에 존재하는 명시적 규칙과 숨은 규칙은 상호 보완하거나 충돌하면서 기관의 업무의 효율성을 향상 또는 저하시키고 경우에 따라서는 기관의 합리적 변화를 방해할 수 있다(Prencipe, 2001: 42; Scott-Morgan, 1999: 38). 따라서, 사회복지기관들이 과연 클라이언트의 전반적 복지향상을 위해 활동하고 있는가를 살펴보기 위해서는 기관의 명시적 정책 및 규정뿐만 아니라 기관 내에 존재하는 숨은 규칙들의 종류와 성격을 살펴볼 필요가 있다. 일반적으로, 어떤 기관이나 조직의 대외적인 목적은 명시적 규칙을 통해 드러나며 기관이나 조직 구성원들이 내부에서 실제적으로 요구받는 행위 등은 숨은 규칙을 통해 드러나기 때문이다(Um & Brown-Standridge, 1993: 163). 그리고, 만일 사회에 의해 사회복지조직들에게 명시적으로 부여된 역할(즉, 명시적 규칙)과 조직 구성원들이 복지기관에서 실질적으로 요구받고 있는 역할 수행(즉, 숨은 규칙) 사이에 괴리가 존재한다면 이러한 현상이 조직 구성원과 기관에 어떤 영향을 미치는가를 함께 살펴볼 필요가 있을 것이다.

지금까지 국내에서 복지기관의 숨은 규칙의 성격과 역할을 규명해 봄으로써 조직의 총체적인 활동을 파악해 보려한 시도는 많지 않았다. 다만, 엄명용(2001a, 2001b)이 복지기관에 존재하는 숨은 규칙들과 사회전반에 존재하는 숨은 규칙 및 관행들의 내용들을 조사하여 사회구성원들이 그 숨은 규칙들에 따라 행동할 경우 초래될 상황을 예측해 본 질적 연구가 있을 뿐이다. 이들 연구에서도 조직과 사회 내 숨은 규칙의 존재 탐색과 그 내용에 대한 질적인 분석만 있었을 뿐 조직 내에 존재하는 숨은 규칙의 정도와 그 영향력에 대한 양적 측정은 시도되지 않았었다. 해외에서는 규칙 지배적 행동

(rule-governed behavior)에 대한 관심이 꾸준히 증가하고 있는 가운데(Kunkel, 1997: 699), 조직체계의 실제적인 행동을 지배하는 숨은 규칙의 성격과 역할에 관한 소수의 연구가 최근 타 학문 분야에서 수행된 바 있다(Gilsdorf, 1998; McGovern, 1997; Prencipe, 2001; Scott-Morgan, 1999). 사회복지분야에서는 사회복지실습생들이 실습기관에서 경험하는 스트레스에 영향을 주는 사회복지기관 내 숨은 규칙들에 대한 질적 연구가 Um & Brown-Standridge(1993)에 의해 수행된 바 있다. Um & Brown-Standridge(1993)의 연구에서도 학생들로 하여금 스트레스를 받게 하는 실습기관 내 숨은 규칙의 종류와 성격들에 대한 확인과 질적 분석만 있었을 뿐 숨은 규칙의 존재 정도와 그 영향력에 대한 수량적 측정 시도는 없었다.

이에 본 연구에서는 선행 연구를 통해 이뤄진 사회복지 기관 내 존재하는 숨은 규칙들의 현상 및 내용의 확인에서 한 걸음 더 나아가, 사회복지기관의 실제적인 운영에 영향을 미치는 복지기관 내 “숨은 규칙” 존재의 정도를 양적으로 측정해 보고, 그 규칙들이 기관에서 일하고 있는 사회복지 인력들의 근무태도와 자세에 어떤 영향을 주는지를 탐색해 보고자 한다. 또한, 복지 기관 종사자들이 기관에 존재하는 숨은 규칙들을 따르지 않았을 경우 개인적으로 어떤 종류의 피해 또는 제재를 얼마만큼 받게 되며, 복지기관은 숨은 규칙의 존재 정도에 따라 서비스 전달을 위한 업무 수행상 어떤 종류의 피해, 또는 이익을 어느 정도 얻게 되는지도 살펴볼 것이다. 더 나아가, 파악된 “숨은 규칙” 들의 내용이 복지 이념, 철학, 전문성과 어긋나는 것이며, 기관의 효과적·효율적인 업무 활동을 방해하는 것이라고 판명된다면, 그런 숨은 규칙들을 폐기, 또는 변화시킬 수 있는 방안을 모색해 보고자 한다. 최종적으로, 이러한 일련의 규명 작업을 통해 얻어진 결과를 바탕으로 우리 사회의 사회복지 관련 기관들의 사회복지실천 활동을 내실화할 수 있는 방안을 도출하는 데 본 연구의 궁극적인 목적이 있다.

2. 선행연구 검토

체계 내에 존재하는 숨은 규칙들이 체계 구성원들의 실제 행동에 영향을 준다는 전제에서 행해진 연구는 가족체계에 대한 연구에서 출발하여 점차 그 대상이 조직과 사회로 확대되었다. 가족체계 내에 작동하는 숨은 규칙에 관한 연구는 1960년대 중반 Jackson(1965a, 1965b)에 의해 시작되었다. Jackson(1965a, 1965b)은 규칙-지배적 접근(rule-governed approach)이라는 인식 틀을 소개하면서 가족 구성원들 사이에 일상적으로 되풀이되는 상호작용 패턴을 묘사하기 위한 언어로서 ‘가족 규칙’(family rules)이라는 도구를 제시하였다. 즉, 어떤 체계 내의 인간행동은 상호작용 관점에서 이해되어야 하는데, 체계 구성원간 상호작용이 양상(patterned)화되어 굳어진 것이 그 체계의 ‘규칙’(rules)이며, 각 구성원들의 행동은 다시 이 규칙에 의해 지배된다는 것이다(Jackson, 1967). 이런 관점에서 볼 때, 가족의 역기능 또는 순기능은 가족 규칙의 성격 확인을 통해 설명될 수 있다. 즉, 가족 규칙이 역기능적일 때 가족이 역기능 상태를 보인다는 것이다. 따라서, 역기능적인 가족 체계의 치료를 위해서는 현재의 가족 체계를 지배하고있는 역기능적 ‘규칙’을 확인해 낸 후 그 규칙을 순기능적인 것으로 변화시키면 되는 것이다(Jackson, 1967). Jackson은 이 가족규칙들이 가족 구성원들에게는

잘 인식되어지지 않을 수 있으며 가족 밖의 사람이 어떤 가족의 상호작용을 세심히 관찰하면 그 가족 체계를 지배하는 소수의 규칙들을 찾아낼 수 있을 것이라고 하였다. 이러한 인식 틀은 어떤 체계의 기능상 속성을 파악하기 위해 체계 안에서 개별적으로 분리되어 발생하는 사건들을 일일이 찾아 분석하는 대신에 체계를 보다 전체적인 맥락 속에서 포괄적으로 파악할 수 있는 도구로서의 유용성을 갖고 있다고 할 수 있다.

조직체계 내의 숨은 규칙에 관한 연구들은 앞서의 규칙-지배적 접근 방법을 조직(organization)의 차원으로 확대 적용한 것들이다. 대표적으로, Imber-Black(1988)과 Palazzoli 등(1986)은 조직에는 그 조직을 통제하는 명시적 규칙과 아울러 조직 구성원의 실질적 행동을 통제하는 숨은 규칙이 존재한다고 전제하면서, 조직체계 내의 모든 사람에게 공개된 명시적 규칙과 누군가가 알려주지 않았지만 각자 알아서 적절히 눈치껏 파악해야만 하는 숨은 규칙(implicit read-between-the-lines rules)이 상충할 때 그 조직 내부에는 문제가 발생하게 된다고 하였다. 복지기관 내 구성원들의 소진(burnout) 현상은 이러한 맥락에서 이해될 수 있을 것이다. 그 예로서, Kirton & McCarthy(1988)는 사회복지사들의 일상적, 묵시적 업무처리 방식과 조직의 명시적·공식적 업무처리 규정들이 일치하지 않을 경우 신입사원들은 많은 스트레스를 경험하며 이 것이 소진으로 연결된다고 하였다. 같은 맥락에서, Janz, Dugan, & Ross(1986)는 한 기관에 근무하는 사회복지사들이 동일한 가치를 공유하고 일상적 행동 양식에 합의하고 있을 경우 사회복지사들의 소진 현상은 매우 적게 나타난다고 하였다. 즉, 명시된 규칙에 의해 표출되는 가치와 묵시적 규칙에 의해 실제 통용되는 가치가 합치될 때 사회복지사들은 숨어 있는 가치를 읽어내는데 많은 노력을 소비할 필요가 없으며 따라서 업무상의 소진도 작게 나타난다는 것이다.

보다 포괄적인 시각에서, Karabanow(1999)는 청소년 쉼터 조직 내에 존재하는 각종 암시물들(cues)이 조직구성원의 행동을 지배함을 밝혀냈다. 즉, 조직에서 흔히 있는 공식적 행사 및 의식(儀式) 등의 명시적 규칙은 물론 조직의 비공식적 모임 속에서 형성되고 전수되는 묵시적 규칙들이 조직 문화라는 속성을 형성하고 이 조직문화가 사회복지조직 구성원 각자의 행동과 감정상태까지도 통제한다고 하였다(Karabanow, 1999: 346). 심지어 조직 내부 공간의 배치조차도 묵시적으로 조직 구성원의 행동과 감정을 일정한 상태로 이끌고 가며(p. 343), 이러한 것들은 조직구성원들에게 정서적 부담("emotional labor")을 줄 수 있다고 하여 조직에 보이지 않게 흐르는 규칙의 영향력이 부정적인 결과를 초래할 수 있음을 암시하였다.

Um & Brown-Standridge(1993)는 규칙-지배적 접근을 사회복지현장에 적용하여 사회복지기관 내 존재하는 묵시적 규칙과 이에 대응하는 명시적 규칙을 찾아내기 위한 실증적 연구를 수행하였다. 이 연구에서 실습중인 사회복지전공 대학원생들은 자신들에게 심리·정서적 고통을 주는 실습기관의 묵시적·명시적 규칙 쌍들을 확인해 내도록 요청 받았다. 그 결과 대학원생들은 자신들의 실습지에 존재하는 '위계의 혼란(confused hierarchy)', '역할의 혼란(confused role)', '책임의 혼란(confused accountability)', 이래도 저래도 힘든 상황에 빠질 수밖에 없는 '이중구속(double-binds) 등의 규칙 쌍들을 확인해 냈다(Um & Brown-Standridge, 1993: 167).

엄명용(2001a)은 스트레스나 소진현상과는 별도로 중립적인 입장에서 우리사회의 사회복지기관 내

에 존재하는 숨은 규칙과 명시적 규칙의 쌍들을 탐색하였다. 규칙 쌍들의 확인 작업은 각종 사회복지기관에 근무중인 사회복지사들에 의해 이뤄졌는데 이들에 의해 숨은 규칙과 명시적 규칙의 충돌 현상 181사례가 수집되었다. 이 사례들은 질적 분석에 의해 8가지 개념 범주로 나뉘어졌다. 이들을 살펴보면, '책임대상 또는 목적의 혼동', '원칙(적용)의 모호성', '부당한 권위', '복지인력 역할의 혼동', '이상과 현실의 갈등', '윤리(가치)의 혼란', '권리 경계의 모호성', '이중구속(double-binds) 등이었다. 이 연구는 사회복지기관에 숨은 규칙과 명시적 규칙의 충돌 현상이 존재한다는 사실과 그 충돌 영역을 밝혀냈으나 이들 충돌 현상이 조직 구성원들과 기관에게 어떤 영향을 주는지를 밝혀내지는 못했다.

몇몇 연구자들은 이러한 규칙-지배적 접근의 인식 틀에 기초하여 사회현상을 파악해 보려 하였다. 개념적인 수준에서 Cloward & Piven(1977)은 사회복지 영역 전반에서 작동되고 있을지도 모를 숨은 규칙에 관심을 가졌다. 이들은 미국사회가 그들의 다양한 사회복지문제들을 해결하기 위해 1960년대 당시 막대한 복지재정을 투입하여 각종 사회복지기관 및 시설들을 신설·확충했음에도 불구하고 1970년대 말 현재도 많은 복지대상자들이 계속해서 기본욕구를 충족시키지 못해 고통받고 있다는 사실에 주목하였다. 이들은 이러한 원인들이 사회복지 영역 전반에 작동하고 있는 숨은 규칙들 또는 관행들에 있을 것이라고 생각하였다. 즉, 사회복지조직 및 시설들의 명시적인 존재 및 활동 목적이 복지대상자들의 기본욕구 충족을 통해 그들의 삶의 질을 향상시키는 것인 반면, 묵시적·실제적인 측면에서의 존재/활동은 기관 및 시설의 운영자와 그 시설에 근무하는 사회복지사들의 생계 유지를 위한 방향으로 이루어져 오지 않았는가에 대한 의구심을 나타냈다. 따라서, Cloward와 Piven(1977)은 사회복지영역 속에 숨어 실질적으로 영향력을 발휘하고 하는 묵시적 규칙들, 또는 관례, 관행들의 내용이 일반 대중에게 공개되어야 할 것을 제안하였다.

엄명용(2001b)은 규칙-지배적 접근 방법에 입각하여 우리 사회의 일반적 삶의 양식을 실질적으로 통제하고 있을 것이라 생각되는 우리사회의 숨은 규칙을 확인해 보았다. 이를 위해 그는 먼저 외국인과 내국인들의 눈에 비친 우리 사회의 숨은 규칙과 이에 대비되는 명시적 규칙들의 쌍을 제시한 다음, 시민들이 명시적 규칙을 따라 행동할 경우와 묵시적 규칙을 따라 행동할 경우, 이러한 행동들이 각각 사회에 미칠 결과들을 기능주의 입장에서 명시적 기능과 잠재적 기능이라는 용어로 분리하여 살펴보았다. 예를 들면, "법을 지켜야 한다"는 명시적 규칙과 "법대로 하면 손해다"라는 묵시적 규칙을 대비시킨 후, 시민들이 "법을 지켜야 한다"는 명시적 규칙을 따를 경우엔 정의롭고 질서있는 사회라는 결과를 기대하게 되지만, "법대로 하면 손해다"라는 묵시적 규칙에 따라 행동할 경우엔 무질서하고 혼란스러운 사회가 될 것이라는 것이다. 이 연구는 사회 내에 존재하는 숨은 규칙이 사회 전반에 어떤 영향을 줄 수 있는가를 탐색해 본 시도였다고 볼 수 있다. 이와 관련하여 사회 내에 존재하는 숨은 규칙들은 어떻게 생성되며 사회구성원들 사이에 어떻게 공유되는 것인가에 대해서 Verkuyten 등(1994)은 사회구성원들이 사회의 명시적(공식적)인 규정을 무시하고 자신들의 편의에 맞도록 행동해도 괜찮다는 판단에 대한 믿음과 양해는 문화를 공유하는 구성원들간의 상호작용 및 의사소통¹⁾을 통해 생겨

1) 여기서의 의사소통은 언어적 의사소통만을 의미하는 것은 아니다. 이는 사회 전체에 존재하는 비언어적, 상징적 메시지의 전달체 모두를 의미한다고 볼 수 있다. 즉, 법을 어기고 원칙을 어기는 사람들이 득세하는 반면, 정직하게 법을 따라 생활하는 사람들이 손해를 보게 되는 사회적 사건들을 시

나고 재창조되며 공유된다고 하였다.

지금까지 살펴본 연구들은 주로 규칙-지배적 접근의 개념 소개와 이 개념을 가족, 조직, 사회 체계에 적용해 봄으로써 각 체계 내에 존재하는 숨은 규칙을 확인해 보고자 한 시도들이었다. 반면에, 복수의 체계 단위들을 대상으로 숨은 규칙의 존재 정도와 그 영향력을 양적으로 측정해 보고자 한 실증적 연구는 현재까지 발견되지 않고 있다. 다만, 숨은 규칙과 유사한 상태인 역할갈등 및 역할모호성이 조직에 존재할 경우 초래될 상황으로 조직 구성원의 소진, 기관에 대한 만족도, 기관에 대한 헌신도 등이 연구되었다. 일반적으로 역할갈등은 역할을 부여하는 자와 그것을 수행하는 자간의 기대가 일치하지 않거나 양립할 수 없을 때, 또는 역할부여자의 가치관과 역할행위자의 가치관이 일치하지 않음을 역할행위자가 지각할 때 발생한다(Kahn, 1978). 역할모호성은 직무상 요구받은 행동수행 내용 파악에 필요한 정보가 제한되어 있거나 명확하지 않을 때(Jackson & Shuler, 1985), 또는 요구받은 행동수행에 관한 적절한 절차가 명확하지 않거나 성과측정 또는 인사사고과의 기준이 분명하지 않을 때 초래된다(Miles & Perreault, 1976). 이런 점에 비취볼 때 조직 내 역할 스트레스의 존재는 숨은 규칙의 존재와 매우 유사한 상황이라 여겨진다. 많은 연구들은 조직 내에 역할 스트레스가 존재할 때 사회복지사들이 업무수행 방향의 일관성을 상실할 수 있으며 조직 내에서 여러 가지 정서적 갈등을 경험할 수 있다고 지적한다. 예를 들어, 조직 내 역할인식이 불명확하고 역할갈등의 요인이 많을 때 사회복지사의 소진 정도가 높게 나타나는 것으로 밝혀졌다(김남주, 2001: 81-82; 이영숙, 2000:56-58). 또한, 기관의 업무수행 방향에 일관성이 없을 경우 사회복지사들은 조직 내 행정 정책 요인에 대한 불만을 많이 갖게 되고 불만이 클수록 사회복지사들은 클라이언트에 대해 부정적인 태도를 보이는 경향이 있다고 보고되었다(송근원, 2000: 65). 범위와 성격이 불분명한 역할은 복지인력들의 업무의욕을 감소시켜 직무불만족을 초래하고 직무불만족은 곧 이직의도로 이어지기도 하고 조직헌신도에 부정적인 영향을 미쳐 이것이 다시 이직을 부추길 수도 있다(김성한, 1997:370). 또한, 불명확한 업무지시, 상충되는 업무지시, 보상의 분배 및 절차의 불공정성 등의 존재 정도와 사회복지사들의 직무불만족은 정적인 상관관을 보이는 것으로 나타났다(오상돈, 2001). 송근원(2000: 63)은 사회복지전문요원이 사회복지에 관한 가치관이나 전문가적 윤리의식에 투철할수록 긍정적 업무 태도를 가질 수 있음을 밝혔다. 이는 만일 조직 내 숨은 규칙이 전문가적 가치를 위협하거나 윤리의식을 침해할 경우 구성원 사이에 부정적 업무태도가 나타날 수 있음을 짐작 가능하게 하는 결과이다.

3. 개념적 틀

선행연구 고찰 결과 규칙-지배적 접근이 사회복지조직의 실제 운영상황을 전체적으로 파악해 볼 수 있는 하나의 방법이 될 수 있음이 확인되었다. 특히, 명시적 규칙과 충돌하는 숨은 규칙의 내용과 그 존재 정도를 파악함으로써 조직의 운영방식이 드러날 수 있음이 분명해졌다. 또한, 사회복지조직

민들이 목도하게 될 때, 이들은 이 사회에서 어떻게 살아야 하는가에 대한 메시지(즉, 의사소통)를 전달받게 되는 것이다.

안에서 명시적 규칙과 충돌하는 숨은 규칙 존재의 정도가 사회복지사들의 정서상태에 영향을 미칠 수 있음도 확인되었다. 즉, 숨은 규칙의 존재 정도는 사회복지사의 기관에 대한 헌신도와 만족도, 그리고 소진의 정도에 영향을 미칠 것이라 예견된다. 아울러, 명시적 규칙과 상반되는 숨은 규칙을 기관 내 모든 사회복지사가 파악하고 따르는 것은 아닐 것이라는 전제하에 만일 사회복지사가 기관 내 존재하는 묵시적 규칙을 따르지 않았을 경우에는 어떤 형태로든 제재나 불이익을 당할 수 있을 것이라 예견된다. 기관에서 숨은 규칙이 상대적으로 더 존중될 경우 기관은 기관단위에서 나름대로의 이익이나 피해를 입게 될 것이라는 것도 예견된다. 이에 따라, 본 연구의 의도는 먼저, 사회복지기관에 존재하는 숨은 규칙의 확인을 통해 사회복지기관의 실질적 운영상황을 파악해 보고, 다음으로 숨은 규칙의 존재 정도가 기관 및 기관에 속한 구성원들에게 미치는 영향을 파악해 보려는 것이다.

본 연구에서는 사회복지기관의 실질적 운영 상태를 파악하기 위한 거시적 개념 틀로서 규칙-지배적 접근(rule-governed approach)을 택하고자 한다. 규칙-지배적 접근에서는 어떤 체계의 활동 내용을 알아내기 위해 체계의 전체적인 맥락 속에서 포괄적으로 작동하고 있는 상호작용양상을 탐색해 내려한다(Fisher & Brown-Standridge, 1989; Jackson, 1967). 규칙-지배적 접근 하에서 어떤 체계 구성원들의 일련의 행동 양상을 포괄적으로 파악할 수 있는 의사소통의 도구가 바로 기관 내에 작동되고 있는 숨은 규칙들이다. 기관의 숨은 규칙들은 사회복지사들의 실질적 행동에 영향을 주고, 사회복지사들 역시 기관의 묵시적 규칙들의 형성에 영향을 준다. 이렇게 상호 복잡한 영향을 주고받는 사이에 사회복지기관 내에는 각종 역기능적 행위나 현상들이 나타날 수 있다. 숨은 규칙들은 기관 구성원들 간의 관계 또는 행동을 실제적으로 규제하는 각종 메시지들로부터 유추될 수 있다.

4. 연구방법

1) 연구절차 및 대상

본 연구의 제1단계에서는 질적 연구 방법을 동원하여 사회복지기관에 실제로 존재하는 숨은 규칙·명시적 규칙 충돌의 예들이 확인되었다. 이를 위해 각기 다른 사회복지기관에 근무하는 사회복지사 52명을 임의로 접촉하여 이들로 하여금 이들이 속한 기관에 존재하는 숨은 규칙들을 있는 대로 자유롭게 확인해 내도록 요청하였다. 숨은 규칙의 확인 작업을 돕기 위해 매뉴얼이 작성되었다. 매뉴얼에는 규칙-지배적 접근의 개념, 명시적 규칙의 정의, 숨은 규칙의 정의, 명시적 규칙과 숨은 규칙의 공통점 및 차이점, 숨은 규칙의 확인 방법 등을 제시하였다.

연구의 제2단계에서는 제1단계에서 확인된 숨은 규칙들을 개념적으로 범주화한 후 각 범주를 대표하는 규칙항목들을 선정하였고 이를 바탕으로 설문지를 구성하였다. 개념적 범주화란 수집된 숨은 규칙들을 상호 배타적(mutually exclusive)이며 포괄적(exhaustive)인 범주로 나누어 각 범주에 합당한 대표 개념을 설정하는 작업이다. 개념적 범주화 작업은 본 연구자와 박사과정 연구보조원 1명, 석사과정 연구보조원 2명 등이 참여한 가운데 공동으로 이루어졌다. 설문지에는 각 개념적 범주를 가장 잘

대표할 수 있는 숨은 규칙들의 실제 예들을 제시한 후 응답자들로 하여금 제시된 규칙들과 동일 또는 유사한 숨은 규칙들이 자신의 소속기관에 존재하는 정도, 그 숨은 규칙을 따르지 않을 경우 개인이 기관으로부터 받는 제재의 내용 및 정도, 그 숨은 규칙의 적용을 통해 기관이 입는 피해 또는 혜택의 내용 및 정도 등을 답하도록 하였다. 이 외에 설문지에는 응답자의 기관헌신정도, 소진정도, 기관만족도 등을 측정할 수 있는 문항들이 추가되었다.

제2단계 연구의 대상자는 전국의 사회복지기관에 근무하는 사회복지사였다. 설문지를 이용한 자료 수집을 위해 전국을 각 지역별로 구분하여 각 지역의 대표 응답자를 임의로 선정한 후 그 대표 응답자가 동일 지역 내 타 기관의 응답자를 수배하여 설문지를 전달하고 회수하여 연구자에게 전달해 주는 일종의 눈덩이 표집법을 사용하였다. 이렇게 하여 접촉된 총 274명 중 최종적으로 250명이 설문에 응답하였다. 눈덩이 방법을 사용한 이유는 설문지의 내용이 기관의 숨은 규칙과 그로 인한 조직 및 개인의 피해 상황을 찾아내는 작업이었기 때문에 설문지가 기관장이나 기관의 이해 당사자의 눈치를 보지 않는 상태에서 자유롭게 작성되도록 하기 위함이었다. 만일, 단순 무작위 방법에 의해 기관을 추출한 후 그 기관의 누구에게나 설문지가 전달될 경우, 응답 여부도 불투명하거나 응답되어도 그 응답 내용의 타당성과 신뢰성이 의심스럽다고 판단되었기 때문이었다. 이는 연구의 일반화를 위해서는 확률표집방법이 요구되지만 응답 내용의 타당성과 신뢰성이 의심되는 경우 확률표집 방법 자체의 실효성이 나타나지 않기 때문에 택한 차선택이었다. 자료는 2002년 3월 중순부터 4월말 사이에 수집되었다.

2) 측정도구

(1) 규칙관련 측정도구의 개발과정

각기 다른 기관에 근무하는 임의로 접촉된 총 52명의 사회복지사들로 하여금 자신들이 근무하는 기관에 존재하는 숨은 규칙들을 찾아내도록 부탁한 결과 총 33명의 사회복지사들이 총 194개, 1인당 평균 5.9쌍의 충돌하는 명시적-묵시적 규칙 쌍들을 확인해 냈다. 이들 33명의 소속기관들을 살펴보면, 종합복지관 12, 협회(공기관) 2, 노인복지관 6, 노인이용시설 3, 재가노인복지사업기관 2, 어린이집 2, 정신보건시설 3, 부랑인복지시설 1, 기타(무응답) 1개소이었다. 이들이 기관에 근무한 기간은 최단 1개월에서 최장 12년으로 나타났으며 평균 근무기간은 2년 2개월 정도였다. 33명 중 사회복지사가 29명이었으며, 나머지는 생활지도원(보조원) 2명, 교사 2명이었다. 이들의 최고 직책은 부장이었고, 과장, 팀장, 주임, 일반사회복지사 등이 고루 분포되어 있었다.

확인된 총 194쌍의 충돌하는 규칙 쌍들 중에서 내용이 정확히 겹치는 것들과, 명시적 규칙과 숨은 규칙이 논리상 충돌하지 않는다고 판단된 것들을 일차적으로 제외한 결과 총 73개의 규칙 쌍들이 남았다. 사회복지 관련 기관에 명시적 규칙과 충돌하는 숨은 규칙들이 얼마나 존재하는가를 알아보기 위해서는 총 73개의 규칙 쌍들의 내용이 모든 종류의 사회복지기관에 해당될 수 있는 일반적 성격을 포함하도록 수정하는 것이 필요했다. 따라서, 본 연구자와 사회복지학과 대학원생 3명으로 구성된 연

구진은 73개의 규칙 쌍들을 내용적으로 분석·통합·수정하여(예: <표 1> 참조) 최종 총33개의 명시적-명시적 규칙 쌍들을 도출해 냈다. 이 과정에서 특정 기관에만 해당되는 규칙 쌍들²⁾도 최종 목록으로부터 제외되었다.

<표 1> 유사 문항들의 통합·축약의 예

명시적 규칙 내용		숨은 규칙 내용	
통합·축약 전	통합·축약 후	통합·축약 전	통합·축약 후
기관의 업무처리 원칙에 의해 일을 처리하라.	직원은 소신 있게 담당 업무를 추진해야 한다.	업무처리 방식은 상관의 기분에 따라 바뀔 수 있다.	소신보다 상사의 결정이 우선이다.
민주적이고 자율적으로 일하라.		상사가 결정한 일 중심으로 한다.	
업무분장 내용에 따라 소신 있게 일을 처리한다.		상황과 운영자의 지시에 따라 업무 분장이 변할 수 있다.	
자신의 고유 업무를 우선 수행한다.		상사의 업무를 자신의 업무보다 우선 수행해야 한다.	
점심시간은 1시간이다.	규정된 근무시간을 준수한다.	점심 식사는 가급적 일찍 하고 일에 복귀한다.	초과 근무가 일상적이다.
출·퇴근 시간이 정해져 있다.		출·퇴근 시간이 제대로 지켜지지 않는다.	
규정된 근무시간 내에서 자율적으로 일한다.		규정된 근무시간 이외의 초과 근무를 강요한다.	

연구진에 의해 최종적으로 정리된 33개의 명시적·명시적 규칙 쌍들의 내용을 사회복지 현장에 근무하는 사회복지사들이 정확히 이해하는지, 문항의 표현 방법이 적절한지를 알아보기 위해 2002년 2월 20일부터 28일 사이에 예비조사가 실시되었다. 예비조사를 위해, 임의로 접촉된 3개의 종합사회복지관에 근무하는 15명의 사회복지사들로 하여금 규칙관련 문항 내용을 읽고 자신이 근무하는 기관에서는 숨은 규칙 내용이 우세한지 아니면 명시적 규칙 내용이 우세한지를 7점 척도에 따라 응답하도록 하였다.

2) 예를 들어, “건강상태가 열악한 클라이언트일수록 서비스를 제공하라”(명시적 규칙) - “지원자원이 부족하거나 부재할 경우 접수조차 하지 마라”(묵시적 규칙), “주식, 간식을 사전 계획대로 제공하여 원아들의 건강을 신경 써라”(명시적 규칙) - “주식, 간식을 미리 계획은 하되 기관사정에 따라 변경될 수 있다”(묵시적 규칙), 그리고 “투명한 기관 운영”(명시적 규칙) - “가족중심의 기관 운영으로 직원들은 냉소적”(묵시적 규칙) 등의 내용 쌍들은 특정기관에만 해당되는 내용이라고 판단되어 마지막 문항 목록에서 제외되었다.

<표 2> 규칙관련 문항의 예

명시적(공식적) 규칙		묵시적(암묵적) 규칙
회의 시 자유로운 건의 및 토론이 보장된다.		자유로운 의견개진을 삼가야 한다.

즉, <표 2>에서와 같이 좌측에는 명시적 규칙의 내용을, 우측에는 묵시적 규칙의 내용을 제시한 후 “명시적 규칙이 항상 지켜진다”고 생각할 경우엔 좌측의 “3”번, “명시적 규칙이 대개 지켜진다.”고 생각될 경우엔 좌측의 “2”번, “명시적 규칙이 묵시적 규칙보다 좀더 지켜진다”고 생각될 경우엔 좌측의 “1”번에 표시하도록 하고, “묵시적 규칙이 명시적 규칙보다 좀더 지켜진다”인 경우엔 우측의 “1”, “묵시적 규칙이 대개 지켜진다”일 경우엔, 우측의 “2”, “묵시적 규칙이 항상 지켜진다”일 경우엔 우측의 “3”, 그리고 명시적 규칙과 묵시적 규칙이 비슷한 정도로 지켜진다고 생각될 경우엔 가운데의 “0”에 표시하도록 하였다.

문항 작성이 끝난 후 예비응답자들은 응답 작성과정에서 이해가 되지 않았거나 표현이 애매한 문항을 지적하고 이들에 대한 수정 의견을 개진하였다. 연구진은 개진된 의견들을 기초로 충분한 토의를 거쳐 문항을 수정·보완하였다. 예비 응답자들은 대체적으로 응답 방법에 대해서는 정확한 이해를 하고 있었으나 몇몇 문항에 대해서는 표현이 애매하거나 부적절하다는 반응을 보였다.³⁾

최종 수정된 총33개의 명시적·묵시적 규칙 쌍들을 개념적으로 범주화해 본 결과, 윤리적 갈등 관련 규칙 10쌍, 목적의 혼동 관련 7쌍, 권리 경계의 모호성 관련 6쌍, 권위의 혼동 관련 4쌍, 전문적 역할의 혼동 관련 3쌍, 이렇게도 저렇게도 못하게 하는 구속 관련 3쌍 등 총 6개의 개념적 구성요인이 있는 것으로 드러났다. 자료분석에서는 명시적 규칙의 ‘3’=‘1’, ‘2’=‘2’, ‘1’=‘3’, 중간점수 ‘0’=‘4’, 묵시적 규칙의 ‘1’=‘5’, ‘2’=‘6’, ‘3’=‘7’로 코딩 변경 처리하였다. 따라서, 전체적으로 점수가 높을수록 기관에는 명시적 규칙보다는 묵시적 규칙이 더 많이 통용되고 있음을 나타낸다. 묵시적 규칙의 정도를 측정하기 위한 본 척도의 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.933이었다.

3) 예를 들어, 묵시적 규칙의 하나로, “사정에 따라 문서의 허위기록을 할 수 있다”라는 원래의 문항이 사회복지사의 윤리적 갈등을 유발할 수 있고, 동시에 ‘허위기록’이라는 말이 저항감을 불러일으킬 수 있다는 의견이 있었다. 따라서, 이러한 의견을 참고하고, 사회복지관에서 문서기록은 중요하지만 클라이언트의 특성에 따라 혹은 여러 상황(일회성 상담, 중도 탈락되는 사례)에 따라 기록을 제대로 할 수 없는 상황이 발생하기도 한다는 현실을 고려하여 원래의 문항을 “사정에 따라 문서를 적당히 작성할 수 있다”로 수정하였다. 또한, 명시적 규칙인 “규정된 근무시간을 준수한다.”에 대응하는 묵시적 규칙 내용으로서 “초과근무를 강요한다”라는 표현에 대해, 예비응답자들은 복지관에서 초과근무를 강요하지 않더라도 업무가 밀릴 경우 초과근무를 하지 않을 수 없는 상황이 많다는 의견을 제시하였다. 이것을 참고하여 본래의 문항을 “초과근무가 일상적이다”로 수정하였다. 이 외에도 “클라이언트의 복지를 위해 후원자를 개발한다”는 명시적 규칙에 대해 “기관을 위해 후원자를 개발해야한다”는 묵시적 규칙 문항은 “기관 운영을 위해 후원자를 개발한다”로 수정하였다.

(2) 개인의 피해 상황 및 기관의 이익/피해 측정도구

기관 내에서 사회복지사가 기관에 존재하는 숨은 규칙을 따르지 않았을 경우 당하게 될 제재나 피해상황정도의 측정과 기관 내에서 명시적 규칙보다는 숨은 규칙이 지켜졌을 경우 기관이 얻게되는 이익/피해 상황을 측정하는 도구의 개발을 위해 본 연구자는 각기 다른 실무현장에 근무하는 사회복지사들 19명으로부터 자신들의 실무현장에서 경험할 수 있는 관련상황 목록을 추천 받았다. 추천된 목록을 본 연구자와 사회복지학과 대학원생 3명이 함께 검토하여 겹치는 부분은 합치고 매우 특수한 경우들을 제외하여 최종 문항을 확정지었다. 개인의 피해 상황과 관련된 문항으로는 최종 총 18개의 문항이 확정되었다. 각 문항에 대해 “전혀 그렇지 않다”일 경우 “1”, “항상 그렇다”일 경우 “5”로 1에서 5까지의 5점 척도로 답하게 하였다. 포함된 문항에는 “직원들로부터 따돌림을 당한다” “승진에 불이익을 당한다” “즉시 비인격적인 대우(예: 욕, 반말 등)를 받는다” “그렇게 하지 말라는 회유 혹은 협박을 받는다” 등의 내용이 포함되어 있다. 점수가 높을수록 사회복지사 개인이 받는 피해가 심각함을 의미한다. 본 척도의 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.913으로 나타났다.

기관의 이익/피해와 관련된 문항으로는 최종 총 22개의 문항이 확정되었다. 각 문항에 대해 “전혀 아니다”일 경우 “1”, “매우 그렇다”일 경우 “5”로 1에서 5까지의 5점 척도로 답하게 하였다. 포함된 문항에는 “기관이 보다 효율적으로 운영된다” “직원간의 마찰이 줄어든다” “업무에 능률이 오른다” “직원간의 신뢰가 무너진다” “업무의 공사 구분이 없어진다” 등이 있었다. 긍정적인 의미의 문항은 역 부호 처리하여 높은 점수는 기관의 피해 상황이 큼을 나타내게 하였다. 본 척도의 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.922로 나타났다.

(3) 헌신정도

복지기관에 대한 사회복지사의 헌신정도를 측정하기 위해 Mowday et al.(1979)이 개발한 조직헌신 척도(Organizational Commitment Scale)를 사용하였다. 조직헌신척도는 기관에 근무하는 사람이 그 기관의 목적과 가치를 수용하고 동조하는 정도, 기관을 위해 헌신하고자하는 의지의 정도, 그 조직에 계속해서 남아있기 원하는 정도 등을 측정하는 총 15문항으로 구성되어 있다. 원래의 척도는 7점 척도로 답하게 되어있으나 본 연구에서는 5점 척도로 수정되어 사용되었다. 본 연구를 통해 측정된 척도의 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.923이었다. 높은 점수는 사회복지사의 높은 헌신도를 나타낸다.

(4) 소진

복지기관에 근무하는 사회복지사의 소진정도를 측정하기 위해 Maslach와 Jackson(1986)이 개발한 Maslach-소진측정목록(Maslach Burnout Inventory)이 사용되었다. 이 척도는 총22개의 문항으로 구성되어 있으며 사회복지사의 정서적 소진, 비인간화, 자기성취감의 감소정도 등을 측정하도록 되어있다. 본 연구에서는 응답자들이 리커트 형 5점 척도에 따라 주어진 문항 내용에 대해 ‘전혀 아니다’라고 생각할 경우 ‘1’, ‘매우 그렇다’라고 생각할 경우 ‘5’에 표시하도록 하였다. 본 연구를 통해 측정된 척도의 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.874이었다. 점수가 높을수록 사회복지사가 많이 소진되었음을 나

타낸다.

(5) 기관만족도

기관에 근무하는 사회복지사들이 기관의 전반적인 운영상황 및 근무환경에 대해 얼마나 만족하고 있는가를 알아보기 위해 Schriesheim et al. (1993)의 연구에 소개되고 사용된 축약형 미네소타 만족 척도(Minnesota Satisfaction Questionnaire-Short form, MSQ-S)(Weiss et al., 1967)를 사용하였다. 총 20문항으로 구성된 MSQ-S는 기관 근무자 자신의 업무 자체⁴⁾에 대한 만족과 자신의 업무 주변 환경이 운영되는 상황⁵⁾에 대한 만족을 측정하도록 되어있다. 본 연구에서는 총 20문항 중 우리나라의 사회복지기관 업무 성격에 잘 맞지 않는다고 판단된 4항목을 제거한 후⁶⁾ 총 16문항만을 사용하였다. 응답은 리커트 형태의 5점 척도에 따라 제시된 문항의 내용과 관련하여 매우 불만족할 경우 '1', 매우 만족할 경우 '5'에 표시하도록 하였다. 본 연구를 통해 측정된 척도의 신뢰도(Cronbach alpha)는 0.901이었다. 점수가 높을수록 기관에 대한 만족도가 높음을 의미한다.

3) 자료분석

첫째, 사회복지기관 근무 사회복지자들로부터 수집된 숨은 규칙의 존재 정도 관련 자료를 통계적으로 요약·범주화하기 위해 주요성분분석(principal component analysis)기법을 활용하였다. 둘째, 분류된 각 요인별 요인점수(factor scores)를 산출하여 복지기관 내에 어떤 유형(pattern)의 숨은 규칙들이 지배적으로 존재하는가를 밝혀냈다. 셋째, 기관 내 숨은 규칙을 준수하지 않을 때 사회복지사가 경험할 수 있는 피해와, 사회복지사가 숨은 규칙을 준수함으로써 기관에 미치는 이해/피해의 정도를 알아보기 위해 기술통계를 사용하였다. 넷째, 숨은 규칙의 각 요인별 요인점수(factor scores)와 사회복지사가 기관에서 경험하는 기관현신도, 소진, 기관만족도 등과의 관계를 알아보기 위해 1차적으로 상관관계 분석을 하였으며, 2차적으로는 관련 변수들의 영향력을 통제할 때 독립변수인 숨은 규칙의 각 요인별 점수가 종속변수인 사회복지사의 기관현신도, 소진, 기관만족도 등의 증감에 기여하는가를 확인해보기 위해 회귀분석에서 통제변수들만을 제1 독립변수 블록(block)에 우선 투입하고, 숨은 규칙의 각 요인들을 제2독립변수 블록에 나중에 투입한 후 결정계수의 증가분(ΔR^2)을 살펴보았다. 모든 통계에서 통계적 유의성 판단의 기준(α)은 .05이었다.

4) 문항의 예로서, “다른 사람에게 업무를 지시할 수 있는 권한” “내가 스스로 판단할 수 있는 자유의 정도”, “내 방식대로 일을 처리할 수 있는 권한”, “직업으로부터 내가 얻는 성취감” 등이 있다.

5) 문항의 예로서, “나의 상사가 직원들을 다루는 방식”, “나의 상사의 의사결정 능력”, “기관의 정책이 실현되는 방식”, “일을 잘했을 때 내가 받는 칭찬의 정도” 등이 있다.

6) 제거된 문항들은, 1) “(직장이)나를 항상 바쁘게 할 수 있음” 2) “혼자 일할 수 있는 기회” 3) “다른 일들을 할 수 있는 기회”, 4) “지역사회에서 의미 있는 사람이 될 수 있는 기회” 등이다.

5. 결 과

1) 응답자의 인적 사항

숨은 규칙의 존재 정도와 그로 인한 개인 및 조직 차원의 영향을 파악하기 위한 설문에 대해 총 250명의 사회복지사들이 응답하였다. 250명의 응답자들에 관한 인적 사항은 <표 3>에 정리·제시되었다. 응답기관의 성격을 살펴보면 기관이 설립된 연도는 1945년에서 2001년까지 분포하고 있었으며 평균적으로는 2002년 현재 13년 된 기관이었다(n=247). 기관에 근무하는 복지사의 수는 최소 1명에서 최대 60명(n=235, 평균 9.3명)이었으며, 기관 근무 총인원수는 최소 3명에서 500이었다(n=239, 평균 21.45명).

<표 3> 응답자 관련 인적 사항

변수	구분	빈도(%)	변수	구분	빈도(%)
성별 (n=250)	남	97(38.8)	근무기관 (n=250)	(종합)사회복지	142(56.8)
	여	153(61.2)		장애인복지	41(16.4)
학력 (n=250)	초대졸 이하	29(11.6)		노인복지	26(10.4)
	대졸	161(64.4)		아동·청소년복지	21(8.4)
	대학원재학 이상	60(24.0)		병원 및 기타	20(8.0)
사회복지사 자격 (n=250)	1급	214(85.6)		기관 소재지 (n=247)	서울
	2급	30(12.0)	인천·경기		28(11.3)
	3급 및 없음	6(2.4)	대전·충남		29(11.7)
직위 (n=250)	직원 및 기타	171(68.4)	대구·경북		44(17.8)
	대리급	39(15.6)	부산·경남		19(7.7)
	과장급	27(10.8)	광주·전남		11(4.5)
	부장급	7(2.8)	강원		29(11.7)
	관장급	6(2.4)	제주		6(2.4)
연봉 (n=248)	1000만원 미만	12(4.8)	양적변수	평균 (표준편차)	범위
	1000만원~1500만원 미만	121(48.8)	평균나이 (n=250)	28.9(5.0)	21-58
	1500만원~2000만원 미만	88(35.5)	현기관 재직기간 (n=250)	2년9월 (2년5월)	1월-12년11월
	2000만원~2500만원 미만	19(7.7)	복지기관 총 근무 년 수 (n=248)	3년8월 (2년10월)	1월-15년
	2500만원 이상	8(3.2)			

2) 숨은 규칙의 상대적 영향력 정도

사회복지사들은 자신들의 근무기관에 어떤 내용의 숨은 규칙이 상대적으로 많이 존재한다고 인식하는지를 알아보기 위해 33쌍의 숨은 규칙 내용들을 이들에 대한 응답점수의 평균 크기를 중심으로 배열하였다. 명시적-묵시적 관련 각 문항별 응답 점수는 <표 4>와 <표 5>와 같다. <표 4>는 다른 문항들에 비해 숨은 규칙이 상대적으로 더 영향력이 있다고 인식된 문항 10개를 숨은 규칙의 영향력 정도가 큰 순서로부터 작은 순서로 배열한 것이며, <표 5>는 다른 문항들에 비해 명시적 규칙이 상대적으로 더 영향력이 있다고 인식된 문항들을 명시적 규칙의 영향력 정도가 큰 순서로부터 작은 순서로 1위부터 10위까지 배열한 것이다. 제시되지 않은 나머지 13개 문항 쌍들은⁷⁾ 평균 응답점수가 여기 제시된 문항들 중간에 해당되는 것들이다.

<표 4> 묵시적 규칙의 영향력이 상대적으로 큰 문항들

규칙 내용		n	평균 ^a	표준 편차
명시적 규칙	묵시적 규칙			
사회복지사는 전문적 업무 수행	사회복지사는 무슨 일이든 다함	249	4.3253	1.8844
규정된 근무 시간의 준수	초과 근무가 일상적	250	4.1680	2.0700
규정된 연·휴가, 월차 모두 사용 가능	연·휴가, 월차 사용의 제한	250	3.5240	1.8994
직원 각자는 자기계발에 힘씀	자기계발 포기하더라도 기관에 충실	248	3.5040	1.7702
서비스제공에 클라이언트의 자기결정권 중시	직원관단, 기관사정에 따라 결정	250	3.3640	1.5676
기관의 공적 업무만 수행	상사의 사적 활동 보조 가능	250	3.2600	1.6133
소신 있게 담당업무 추진	소신보다 상사의 결정이 우선	250	3.1760	1.5834
기관 운영상황 사회에 공개	내부 운영자료 가급적 미 공개	250	3.1400	1.5832
모든 업무에 책임과 권한을 가짐	권한은 없고 책임만 있음(직원)	250	3.0920	1.5035
공정한 평가에 의한 직원 채용	학·지·혈연 등에 의한 직원채용	250	3.0240	1.6328

a. 1=명시적 규칙이 **항상** 지배. 2=명시적 규칙이 **대개** 지배. 3=**명시적 규칙**이 묵시적 규칙보다 **좀더** 지배. 4=비슷함. 5=**묵시적 규칙**이 명시적 규칙보다 **좀더** 지배. 6=묵시적 규칙이 **대개** 지배. 7=묵시적 규칙이 **항상** 지배.

<표 4>에 나타난 규칙 문항별 평균점수를 살펴보면 가장 큰 평균값이 4.3에 그쳐 사회복지기관에 근무하는 사회복지사들은 전반적으로 자신들의 기관에서 묵시적 규칙이 그다지 큰 영향력을 발휘하고 있지 않다고 인식하고 있음을 알 수 있다. 다만, <표 4>에 제시된 10개의 내용 문항에서는 상대적으로 묵시적 규칙의 영향력이 크게 나타나고 있다고 할 수 있다. 즉, 사회복지사들은 전문적인 업무 수행보다는 무슨 일이든 다하는 사람으로 기관에서 요구받고 있으며, 규정된 근무시간만 근무하기보다는 초과근무가 보다 일상적인 기관의 규칙으로 인식되고 있음을 알 수 있다. 규정된 휴가기간도 다 사용할 수 없는 것이 현실로 인식되고 있었으며 자기계발을 위한 투자에서도 그 노력이 기관의 이익과 충돌

7) 나머지 문항 내용은 <표 9>를 참조하기 바람.

할 때는 자기개발을 포기하고 기관에 충실하는 것이 바른 행동으로 인식되고 있음이 드러났다. 클라이언트의 자기결정권 중시, 소신 있는 업무추진, 기관운영상황의 외부 공개, 책임과 권한의 동시 소유, 공정한 평가에 의한 직원 채용 등도 기관에 명시된 규정대로 잘 이뤄지고 있지 않음을 엿볼 수 있다.

<표 5>를 보면, 후원물품은 규정대로 클라이언트에게 지급되는 것에 대해서는 갈등이 크지 않음을 알 수 있으며, 유·무료에 관계없이 모든 복지관 이용자 수의 증대를 위해 노력하는 면에서는 애써 유료 이용자만 늘리려는 노력이 있다는 일부의 주장은 널리 나타나고 있지 않은 것으로 보인다. 기관들은 자원봉사자의 자격에 제한을 두고 있지 않으며 실습생을 기관인력 보충을 위한 수단으로 활용하는 현상도 보편적이지는 않은 것으로 나타났다. 공무원에 대한 금품제공 금지, 영수증 내용의 정확한 기재, 클라이언트에 대한 차별 없는 서비스 제공, 복지전공자에 의한 서비스 제공, 독창적인 프로그램 및 사업개발, 클라이언트의 인권 우선 등도 정도의 차이는 있지만 기관 내에서 비교적 잘 지켜지고 있는 것을 알 수 있다.

<표 5> 명시적 규칙의 영향력이 상대적으로 큰 문항들

규칙 내용		n	평균 ^a	표준 편차
명시적 규칙	묵시적 규칙			
후원물품은 클라이언트에게 지급	기관 및 직원을 위해 사용 가능	250	1.9280	1.1135
유·무료 이용자 모두의 증대에 노력	유료 이용자의 증대에만 치중	249	2.0562	1.1900
자원봉사활동은 누구나 가능(환영)	일부(장애인/꺼리는 사람)는 제외	247	2.1741	1.2744
전공생의 현장교육 위해 실습 실시	기관인력 보충 위해 실습 실시	250	2.2120	1.4025
공무원에게 사례(금품)제공 불가	경우에 따라 가능	250	2.2360	1.4355
영수증 내용의 정확한 기재	영수증 금액·내용 변경 가능	250	2.2560	1.4334
모든 Ct에 차별 없이 서비스 제공	심각한 문제 소지한 Ct는 회피	250	2.2800	1.1795
사회복지전공자가 사회복지 업무 수행	비전문가도 사회복지업무 수행 가능	250	2.3920	1.6810
독창적 프로그램·사업 계속 개발	가능한 한 새로운 일을 만들지 말라	249	2.4016	1.2343
Ct의 인권이 우선	기관의 이익이 더욱 우선	250	2.4800	1.2521

a. 1=명시적 규칙이 **항상** 지배. 2=명시적 규칙이 **대개** 지배. 3=명시적 규칙이 묵시적 규칙보다 **좀더** 지배. 4=비슷함. 5=묵시적 규칙이 명시적 규칙보다 **좀더** 지배. 6=묵시적 규칙이 **대개** 지배. 7=묵시적 규칙이 **항상** 지배.

<표 6> 숨은 규칙 위반시 기관 구성원이 겪는 피해의 종류 및 정도

피해의 종류	N	평균 ^a	표준편차
심리적으로 불편한 분위기, 압박감을 조성한다.	248	2.5645	.9670
장기적으로 두고두고 이야기 거리가 된다.	249	2.3695	1.0080
상급자로부터 직접적인 언어적 혹은 비언어적 비난, 공격 등을 받는다.	249	2.2771	.8750
승진에 불이익을 당한다.	250	2.2160	.9492
그렇게 하지 말라는 회유 혹은 협박을 받는다.	250	2.1640	.8649
직원들로부터 따돌림을 당한다.	250	2.1200	.7562
(별을 주는 의미로) 원치 않는 업무가 주어진다.	250	2.0920	.7938
월차, 연가, 휴가 등을 자유롭게 사용할 수 없다.	249	2.0040	.9693
동료 혹은 부하직원으로부터 직접적인 언어적 혹은 비언어적 공격, 비난을 받는다.	249	1.980	.721
연수 및 재교육의 기회를 갖지 못한다.	249	1.9639	.8247
소속 부서(팀)가 변경된다.	249	1.9357	.9047
업무 수행시 도움이 필요한 경우라도 상급자, 동료, 부하직원의 지원을 못 받는다.	250	1.9240	.8679
야근을 시킨다.	249	1.8353	.9031
즉시 비인격적인 대우(예:욕, 반말 등)를 받는다.	250	1.6960	.8187
사직의 압박을 받는다.	247	1.6761	.7653
같은 재단(혹은 기관) 내 다른 기관(혹은 지역)으로 진출된다.	250	1.6120	.7641
직위나 직급이 낮아진다.	248	1.5484	.6084
해고를 당한다.	250	1.4280	.6183

a. 점수체계는 '1'="전혀 그렇지 않다", '2'="별로 그렇지 않다", '3'="가끔 그렇다", '4'="자주 그렇다", "5"="항상 그렇다"의 5점 척도임.

3) 숨은 규칙의 위반 및 준수로 인한 개인 피해 및 기관의 이익

숨은 규칙의 영향력을 알아보기에 앞서 숨은 규칙을 어겼을 때 기관 구성원이 겪는 피해의 종류 및 정도와 사회복지사가 기관 내 존재하는 숨은 규칙을 잘 따랐을 때 기관이 얻게 되는 이익과 피해의 종류 및 정도를 살펴보았다. <표 6>은 사회복지사가 기관의 숨은 규칙을 따르지 않았을 때 기관의 동료나 상사로부터 직·간접으로 경험하는 피해의 종류와 정도를 나타낸 것이다. 전반적으로 보아 묵시적 규칙을 어김으로써 기관구성원이 겪는 피해는 심각한 정도가 아님을 알 수 있다. 5점 척도에서 가장 높은 평균점수를 나타낸 "심리적으로 불편한 분위기, 압박감을 조성한다"에 대한 평균점수가 2.5645로 나타나 이 항목에 대해 평균적으로 응답자들은 "별로 그렇지 않다"와 "가끔 그렇다"의 중간으로 답하였다고 볼 수 있다. 따라서, 묵시적 규칙을 어겼을 경우 사회복지사들은 <표 6>에 제시된 종류의 불이익들을 직·간접으로 아주 드물게 경험하는 것으로 파악된다. <표 6>에서 아래쪽으로 내려갈수록 해당 내용의 경험 회수가 더 작아짐을 나타낸다. 가장 경험하기 힘든 사항이 해고를 당하는

경우였다.

<표 7> 숨은 규칙 준수시 기관이 입는 피해의 종류 및 정도

피해의 종류	N	평균 ^a	표준편차
직원이 소진된다.	248	3.2540	1.0666
기관이 고위관리자의 뜻대로 기관이 좌지우지 된다.	248	3.1331	1.2183
서비스의 전문성이 저하된다.	249	2.9679	1.0621
업무의 공사 구분이 없어진다.	248	2.9677	1.0136
직원 개개인의 전문가로서의 성장이 어렵다.	249	2.9398	1.0280
업무에 대한 만족도가 떨어진다.	249	2.8876	1.1196
기관이 폐쇄적이 된다.	248	2.8669	1.2016
사직율 및 이직률이 높아진다.	249	2.8193	1.1724
기관의 투명한 경영이 어렵게 된다.	247	2.6640	1.0342
직원간의 신뢰가 무너진다.	249	2.5020	1.0554
클라이언트의 자기결정권과 인권이 침해받는다.	249	2.3775	.9257
클라이언트에게 제공되는 서비스의 질이 낮아진다.	246	2.3618	1.0474

a. 점수체계는 “1”=“전혀 아니다”, “2”=“아닌 편이다”, “3”=“보통이다”, “4”=“그런 편이다”, “5”=“매우 그렇다”의 5점 척도임.

<표 7>은 사회복지사가 자신이 속한 기관의 숨은 규칙을 따랐을 경우 기관이 입는 피해에 대한 사회복지사들의 관찰결과를 피해정도가 큰 문항 순서로 나열한 것이다. <표 6>의 개인적 피해 종류 및 정도와 비교해 볼 때 기관구성원이 묵시적 규칙을 따를 경우 기관이 얻게되는 피해의 정도는 다소 높음을 알 수 있다. 직원의 소진이 5점 척도에서 평균 3.254를 나타내 가장 큰 피해로 지적되었으며, 기관이 고위관리자의 뜻대로 좌지우지됨이 평균 3.1331로 그 다음으로 우려되는 피해로 지적되었다. 서비스의 전문성 저하, 공사구분 없는 업무진행, 전문가로서의 성장 방해 등이 그 다음으로 많이 지적된 피해였다.

<표 8>은 사회복지기관 종사자들이 기관의 숨은 규칙을 준수했을 때 기관이 얻게 되는 이익에 대한 응답을 이익의 크기가 비교적 큰 문항부터 낮은 문항의 순서로 배열한 것이다. 평균값이 클수록 응답자가 주어진 문항의 내용에 대해 상대적으로 많은 정도 동의함을 의미한다.

숨은 규칙의 준수로 인해 기관이 얻게 되는 이익은 전반적으로 매우 낮음을 알 수 있다. 가장 큰 평균값(2.2088)이 “아닌 편이다”와 “보통이다”사이에 위치하여 중간 값인 “보통이다”의 수준에도 못 미치고 있다. 전반적으로 숨은 규칙의 준수로 인해 기관이 얻는 이익이 매우 낮다고 평가되는 가운데, 기관이 입는 이익 중 상대적으로 가장 큰 것은 상하 지위체계의 유지였으며, 다음이 직원간 마찰 감소였다. 기관의 효율적 운영도 상위에 위치되었다. 반면, 업무능률의 향상, 기관재정의 안정화, 업무실적의 증가 등에 대해서는 아주 낮은 동의 정도를 나타냈다. 즉, 사회복지기관 종사자들은 기관 구성원들이 기관의 묵시적 규칙을 따른다고 해서 업무 능률의 상승, 기관재정의 안정화, 업무실적의 증가 등의 효과를 거의 기대할 수 없다고 보고 있었다.

<표 8> 숨은 규칙 준수시 기관이 얻는 이익 종류 및 정도

이익의 종류	N	평균 ^a	표준편차
상하지위 체계가 잘 지켜진다.	249	2.2088	.9314
직원간의 마찰이 줄어든다.	250	2.1960	.8813
기관이 보다 효율적으로 운영된다.	250	2.0800	.8606
직원간의 유대감이 증진된다.	250	1.9480	.9659
업무가 융통성 있게 수행된다.	250	1.9000	.8514
기관의 비밀이 보장된다.	248	1.8911	.8679
기관의 이미지가 고양된다.	249	1.8876	.9814
업무의 실적이 증가한다.	248	1.8145	.8804
기관이 재정적으로 안정된다.	249	1.7952	.8720
업무에 능률이 오른다.	250	1.7840	.9234

a. 점수체계는 “1”=“전혀 아니다”, “2”=“아닌 편이다”, “3”=“보통이다”, “4”=“그런 편이다”, “5”=“매우 그렇다”의 5점 척도임.

4) 규칙 정도에 대한 주요성분분석(principal component analysis) 결과

총 33개의 명시적·묵시적 규칙쌍에 대한 응답 점수를 갖고 주요성분분석을 하기 전에 각 문항들이 변량을 어느 정도 공유하는가(common variance)를 알아보기 위해 Kaiser의 표본적합도(K-M-O Sampling Adequacy)수치를 구해본 결과 0.913으로 나타나 문항들이 동질성을 공유하고 있음이 밝혀졌다.⁸⁾ 아울러, 문항들이 적절한 상관을 보이고 있는가를 살펴보기 위해 Bartlett의 구형도(sphericity) 검사를 실시한 결과 그 수치가 통계적 유의성을 나타내($\chi^2=3484.703$, $df=528$, $p=.000$) 문항들에 대한 주요성분분석이 가능하며 적절함을 보여주었다.

varimax 회전방식에 의한 주요성분분석 결과 총 7개의 주요성분이 도출되었다. 7개의 주요성분은 전체 문항 변이의 59.17%를 설명하였다. 본 연구자가 명명한 주요성분의 명칭, 각 성분을 구성하고 있는 문항번호 및 문항내용의 요약, 요인계수(factor loading) 등이 <표 9>에 제시되었다. 7개의 주요성분의 명칭은 각 성분을 대표하는 주요 문항의 내용에 기초하여 명명되었다.

8) Kaiser와 Rice(1974)에 의하면 이 수치가 0.8 이상일 때 요인분석이 가능함.

<표 9> 명시적·묵시적 규칙 문항에 대한 주요성분분석 결과

주요성분 명칭	문항 내용 요약		요인계수	
	명시적 규칙	묵시적 규칙		
I. 전문·비전문 활동의 모호성 (8문항)	6. 사회복지사는 전문적 업무 수행	사회복지사는 무슨 일이든 다함	.735	
	4. Ct의 비밀을 보장함	사적 대화에서 ct의 비밀 얘기함	.660	
	3. 각 부서(팀)는 상호 협력	우리 부서(팀)만 잘하면 됨	.596	
	7. 직원 각자는 자기계발에 힘씀	자기계발 포기하더라도 기관에 충실	.594	
	1. 회의시 자유로운 건의·토론 보장	자유로운 의견개진 삼가	.516	
	10. 전공생의 현장 교육 위해 실습 실시	기관인력 보충 위해 실습 실시	.440	
	13. 사업계획에 의거 사업 진행	상급자에 의해 즉흥적으로 변경	.436	
	12. 기관 운영상황 사회에 공개	내부 운영자료 가급적 미 공개	.323	
	II. 복지사업 목적의 혼동 (7문항)	27. Ct를 위한 모든 서비스에 정성 다함	기관홍보 위한 ‘생색내기’ 더욱 중시	.756
		25. Ct 위한 양질의 서비스 제공	평가 위한 실적 중심의 서비스 실시	.653
26. Ct의 인권이 우선		기관의 이익이 더욱 우선	.653	
28. 소신 있게 담당업무 추진		소신보다 상사의 결정이 우선	.650	
24. Ct 복지 위해 후원자 개발		기관 운영을 위해 후원자 개발	.647	
33. 모든 Ct에 차별없이 서비스 제공		심각한 문제 소지한 Ct는 회피	.488	
14. 모든 업무에 책임과 권한을 가짐		권한은 없고 책임만 있음(직원)	.456	
III. 업무 윤리의 혼선 (6문항)	19. 영수증 내용의 정확한 기재	영수증 금액·내용 변경 가능	.748	
	22. 프로그램의 공정한 평가	평가과정 및 결과의 조작·은폐 가능	.704	
	21. 복지사는 기관의 공적 업무만 수행	상사의 사적 활동 보조 가능	.680	
	20. 사회복지전공자가 사회복지업무 수행	비전문가도 사회복지업무 수행 가능	.541	
	9. 모든 문서기록은 진실·정확하게	사정에 따라 적당한 작성 가능	.518	
IV. 권리 한계의 모호성 (5문항)	18. 공무원에게 사례(급품)제공 불가	경우에 따라 가능	.391	
	31. 규정된 출산휴가 기간 모두 사용	규정된 기간 모두를 사용할 수 없음	.762	
	32. 모든 구성원의 동등한 인격적 대우	낮은 지위 사람의 인격은 무시 가능	.545	
	5. 규정된 연·휴가, 월차 모두 사용 가	연·휴가, 월차 사용의 제한	.536	
	8. 기관이 직원의 재교육 기회 제공	직원의 재교육 참여기회 억제	.481	
	29. 공정한 평가에 의한 직원 채용	학·지·혈연 등에 의한 직원 채용	.416	
V. 이중 구속 (3문항)	17. 서비스 부재시 Ct를 타기관에 의뢰	Ct 수 확보 위해 의뢰하지 않음	.656	
	11. 독창적 프로그램·사업 계속 개발	가능한 한 새로운 일을 만들지 말라	.508	
	23. 유·무료 이용자 모두의 증대에 노력	유료 이용자의 증대에만 치중	.458	
VI. 후원 자원 관리 갈등	2. 자원봉사활동은 누구나 가능(환영)	일부(장애인/꺼리는 사람)는 제외	.687	
	30. 후원물품은 클라이언트에게 지급	기관 및 직원을 위해 사용 가능	.558	
VII. 규준·임의성의 충돌	15. 규정된 근무 시간의 준수	초과 근무가 일상적	.745	
	16. 서비스 제공에 Ct의 자기결정권 중시	직원판단, 기관사정에 따라 결정	.539	

8문항으로 구성되어 있는 첫 번째 성분(I)은 전문적 활동과 비전문적 활동간의 모호성을 나타낸다. 즉, 사회복지기관은 사회복지전문직의 행동지침 및 가치에 입각한 전문활동을 수행할 것을 명시적으로 사회복지사에게 요구하고 있는 반면, 암묵적으로는 전문직으로서의 행동 특성 및 가치를 무시한 비전문적 활동을 요구하고 있다.

7문항으로 구성되어 있는 2번째 성분(II)은 사회복지기관에서 행하고 있는 사회복지사업의 혼동 상황을 나타낸다. 사회복지사업의 궁극적인 목적이 클라이언트의 복지 향상이며 사회복지기관은 클라이

ენტ의 복지향상에 도움이 될만한 행동을 해야한다는 것이 명시적 규칙의 성격이라면, 클라이언트의 복지 향상보다는 기관의 복지 또는 기관존립 자체를 위한 행동을 하도록 유도하고 있는 것이 묵시적 규칙의 성격이라고 볼 수 있다.

6문항에 의해 대표되는 3번째 구성요인(III)은 사회복지사 업무윤리상의 혼선을 나타낸다. 일상 생활을 함에 있어서도 기본적인 행동윤리가 있듯이 사회복지사가 사회복지기관에서 행동할 때 준수해야 할 기본적인 윤리가 있다. 이러한 기본 윤리들을 준수해야 하는 것이 당연한 명시적 규칙인 반면, 이들을 적당히 무시하고 일의 편의성을 추구하도록 하는 것이 묵시적 규칙의 성격이라고 볼 수 있다.

4번째 구성요인(IV)은 총 5문항으로 구성되어 있다. 이들 문항이 대표하는 속성은 사회복지사들이 누릴 수 있는 권리 한계의 모호성이라고 볼 수 있다. 명시적으로는 당연히 누리게 되어 있는 출산휴가, 연·휴가의 사용, 전문직으로서 동등한 인격적 대우를 받을 권리, 재교육을 통해 전문인으로 성장할 수 있는 기회를 가질 권리 등이 암묵적으로는 제한되거나 억제됨으로써 사회복지사들은 애매한 상황 속에 놓여 있다고 볼 수 있다.

5번째 구성요인(V)은 총 3문항에 의해 대표되는데 이중구속 상황(double binds)을 나타내고 있다. 이중구속 상황은 사회복지사가 이렇게도 저렇게도 못하는 상황에 빠지게 하는 상황을 말한다. 이런 상황하에서 사회복지사는 자신의 기관에 클라이언트의 욕구를 충족시킬 만한 적절한 자원이 없음에도 불구하고 클라이언트를 타 기관으로 의뢰할 수도 없고 의뢰하지 않을 수도 없는 상황에 빠질 수 있을 것이며, 독창적인 프로그램과 사업을 제한할 수도 제한하지 않을 수도 없는 상황에 빠질 수 있을 것이다.

6번째 구성요인(VI)과 7번째 구성요인(VII)은 각각 총 2문항으로 구성되어 있다. 6번째 구성요인은 후원 받은 인적·물적 자원에 숨겨진 정성을 존중하느냐 무시하느냐의 갈등을 나타낸다. 명시적으로는 후원된 인적·물적 자원에 담긴 의사를 최대한 존중할 것이 요구되는 반면, 묵시적으로는 이들에 담긴 의사를 무시할 것이 요구되는 상황이다. 7번째 구성요인은 규준에 따른 행동과 임의적인 행동간의 충돌을 나타내 주고 있다. 전문직이 규준에 따라 행동할 때 그 행위는 예견 가능하다. 반면, 임의적인 행동을 할 경우는 그 행위를 예견할 수 없을 것이다.

각 주요성분에 대해 요인값(factor score)이 산출되었으며 이 점수는 다음 단계에서 각 요인별 점수가 사회복지사의 기관헌신도, 소진, 기관만족도에 미치는 영향을 살펴보는데 사용되었다.

5) 숨은 규칙 정도의 요인별 영향력 분석

종속변수들인 기관에 대한 사회복지사의 헌신정도, 사회복지사의 소진, 기관만족도 등에 독립변수인 묵시적 규칙의 종류(요인)별 정도가 통계적으로 유의한 영향을 미치는가를 알아보기 위한 회귀분석을 실시하기 전에 이들 변수들간의 상관을 살펴보았다. 그 결과 모든 변수들은 중간(최소=.433: 규칙 vs. 소진) 내지 높은 정도(최대=.830: 헌신 vs. 기관만족)의 상관을 보였고, 모든 상관계수는 통계적으로 유의한 정도였다($p < .05$).⁹⁾ 숨은 규칙이 기관에 많이 존재할수록 사회복지사의 기관에 대한 헌신정도($r = -.626$), 기관만족도($r = -.600$)는 감소하는 반면, 개인피해($r = .609$), 기관피해($r = .439$), 소진

정도($r=.433$)는 함께 증가하는 것으로 나타났다.

다음으로, 독립변수(숨은 규칙의 종류별 정도) 이외의 변수들이 각 종속변수에 미치는 영향들을 통제하기 위해 통계의 필요성이 있는 변수들을 확인해 보았다. 통계의 필요가 예상되는 변수들은 직원의 성별, 학력, 사회복지사 자격 등급, 근무기관의 종류, 사회복지인력의 직위, 기관의 소재지, 직원의 연봉, 사회복지기관 총 근무연수, 현 직장에서의 근무년수 등이었다. 근무년수만 양적 변수이며 나머지 변수들은 모두 명목변수들이었다. 양적변수와 각 종속변수와의 관계를 알아보기 위해서는 상관분석을 실시하였다. 상관분석 결과 3개의 종속변수 중에서 기관만족도만 근무기간과 통계적으로 유의한 상관을 보였다(상관계수=.143, $P<.05$). 명목변수들이 각 종속변수에 미치는 영향을 알아보기 위해서는 일원변량분석(ANOVA)을 실시한 결과 명목변수들 중에서 사회복지사의 성별, 사회복지사 등급, 연봉 등은 3개의 종속변수 모두에 통계적으로 유의미한 관계를 나타내지 않았다. 학력은 기관헌신도에만 영향을 주었다($F_{2,247}=3.043$, $p=.049$). 대학원 재학 이상과 초대졸 이하의 학력을 가진 사회복지사들의 기관헌신도가 상대적으로 높게 나타난 반면, 4년제 대학졸업자들의 기관헌신도가 상대적으로 가장 낮았다. 근무중인 기관의 종류에 따라라도 기관헌신도가 다르게 나타났다($F_{4,245}=3.451$, $p=.009$). 아동 및 청소년복지관에 근무하는 복지사들의 기관헌신도가 장애인복지관에 근무하는 복지사들에 비해 통계적으로 유의한 정도로 높게 나타났다. 나머지 기관들 사이에서는 통계적으로 유의한 정도의 차이는 없었으나 장애인복지관 다음으로 종합사회복지관, 병원 및 기타, 노인복지관의 순서로 기관 헌신도가 낮게 나타났다. 사회복지사의 직위는 기관헌신도($F_{3,246}=2.765$, $p=.043$), 소진의 정도($F_{3,246}=3.385$, $p=.019$), 기관에 대한 만족도($F_{2,246}=5.102$, $p=.002$)와 통계적으로 유의미한 관계를 나타냈다. 기관에 대한 헌신도에 있어서는 부장급, 과장급, 대리급, 직원의 순서로 헌신도가 높게 나타났으나 이들간의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 소진의 정도에 있어서는 이와는 반대로 직원의 소진 수준이 제일 높게 나타났으며 다음으로 대리급, 과장급, 부장급의 순서였으나 이 역시 이들간의 차이는 통계적으로 유의하지 않았다. 기관에 대한 만족도는 부장급이 가장 높았으며, 다음이 과장, 대리, 직원의 순으로 나타났다. 부장급과 직원간의 기관만족도 차이는 통계적으로 유의했다. 따라서, 숨은 규칙 요인별 정도가 기관헌신도에 미치는 영향을 알아봄에 있어서는 학력, 기관종류, 직급 변수들을 통제변수로 회귀분석의 첫 번째 블록에 투입했으며, 소진정도에 대해서는 직급변수를, 사회복지사의 기관만족도에 대해서는 직급과 근무기간 변수를 각각 통제변수로 회귀분석의 첫 번째 블록에 투입하였다. 명목변수들은 더미변수들로 변환되어 회귀분석에 투입되었다. 첫 번째 블록에 통제변수만을 투입한 후(모델 1), 2번째 블록에는 관심 독립변수인 숨은 규칙 요인들을 투입하여(모델 2) 관심 독립변수로 인한 R^2 의 변화량(ΔR^2)의 통계적 유의성을 검증해 본 결과는 <표 10>, <표 11>, <표 12>의 내용과 같다.

9) 상관계수 표는 지면관계상 제시하지 않았음.

<표 10> 기관헌신도^a에 대한 숨은 규칙의 영향력

변수 이름		모델 1				모델 2			
		B	Beta	t	sig.	B	Beta	t	sig.
상 수		48.333		49.662	.000	50.122		63.451	.000
b 학력	초대졸	3.157	.109	1.676	.095	.0638	.002	.042	.966
	석사 이상	1.855	.085	1.229	.221	.381	.017	.320	.749
c 기관 종류	아동청소년	6.653	.193	2.968	.003	3.987	.115	2.182	.030
	장애인복지관	-2.185	-.086	-1.308	.192	-1.193	-.047	-.862	.390
	노인복지관	1.935	.061	.933	.352	.726	.023	.438	.662
	병원 및 기타	1.536	.046	.698	.486	1.387	.041	.782	.435
d 직급	대리급	1.754	.068	1.000	.318	-.595	-.023	-.424	.672
	과장급	2.881	.098	1.450	.148	-.0787	-.003	-.049	.961
	부장급	4.728	.130	1.956	.052	2.229	.061	1.162	.247
e 규칙	전문·비전문활동의 모호성					-2.517	-.268	-5.143	.000
	복지사업 목적의 혼동					-3.849	-.410	-7.969	.000
	업무 윤리의 혼선					-1.512	-.161	-3.208	.002
	권리한계의 모호성					-3.193	-.340	-6.726	.000
	이중구속					-1.231	-.131	-2.607	.010
	후원자원관리 갈등					-.942	-.100	-1.985	.048
규준·임의성의 충돌						-.618	-.066	-1.278	.203
R ² =.100, F _{9,227} =2.812, p=.004						R ² =.469, F _{16,220} =12.161, p=.000 (ΔR ² = .369, F _{7,220} = 21.855, p=.000)			

a. 점수가 클수록 헌신도가 높음. b. 기준학력은 “4년제 대학졸”. c. 기준기관은 “종합복지관”. d. 기준 직급은 “직원급”. e. 점수가 높을수록 묵시적 규칙이 지배적임.

<표 10>을 살펴보면, 사회복지사의 학력, 근무기관의 종류, 사회복지사의 직급 등과 묵시적 규칙의 정도가 함께 사회복지사의 기관헌신도 변량의 약 47%를 설명하였으며 이것은 통계적으로 유의한 정도였다(p<.05). 회귀등식에 포함된 변수들간의 다중공선성(collinearity)을 확인한 결과 가장 큰 변량인 플레이션요인(VIF)이 1.242로 나타나 변수간 공선성의 문제는 없는 것으로 판단되었다. 사회복지사의 학력, 근무기관의 종류, 사회복지사의 직급 등의 영향력을 통제할 경우, 7종류의 숨은 규칙 존재 정도가 총체적으로 기관헌신도의 변화에 미치는 영향을 알아보기 위해 숨은 규칙 변수들을 2차 블록에 투입한 후의 R²증가량(ΔR²=.369)을 확인한 결과 통계적으로 유의한 것으로 나타나(P<.05), 통제변수들의 영향력을 배제한 상태에서 기관 내에 존재하는 숨은 규칙 총량이 복지사의 기관 헌신도의 감소에 순수히 미치는 영향은 통계적으로 의미 있는 정도로 나타났다. 7종류의 숨은 규칙들 중 어떤 성격의 묵시적 규칙이 기관에 대한 헌신에 부정적으로 영향을 미치는가를 살펴본 결과 “규준·임의성의 충돌”(t=-1.278, p=.203)을 제외한 전 숨은 규칙 영역에서 사회복지사들이 자신이 근무하는 기관에 명시적 규칙에 비해 숨은 규칙이 많이 존재한다고 생각할수록 자신들의 기관에 헌신하고자 하는 생각은 감소하는 것으로 나타났다. 특히, 복지사업목적의 혼동(beta=-.410), 권리한계의 모호성(beta=-.340),

전문·비전문활동의 모호성(beta=-.268) 등의 순서로 숨은 규칙의 정도가 상대적으로 많다고 생각하는 사회복지사들일수록 기관에 대한 헌신도가 낮은 것으로 나타났다.

<표 11> 사회복지사의 소진정도^a에 대한 숨은 규칙의 영향력

변수 이름		모델 1				모델 2			
		B	Beta	t	sig.	B	Beta	t	sig.
상 수		59.046		74.934	.000	58.426		80.247	.000
b 직급	대리급	-.997	-.036	-.554	.580	.488	.018	.289	.773
	과장급	-4.268	-.136	-2.081	.039	-2.180	-.070	-1.141	.255
	부장급	-6.174	-.160	-2.456	.015	-4.081	-.106	-1.754	.081
c 규칙	전문·비전문활동의 모호성					1.288	.129	2.173	.031
	복지사업 목적의 혼동					3.215	.322	5.506	.000
	업무 윤리의 혼선					1.337	.134	2.296	.023
	권리한계의 모호성					1.485	.149	2.510	.013
	이중구속					.501	.050	.856	.393
	후원자원관리 갈등					1.397	.140	2.370	.019
규준·임의성의 충돌						1.311	.131	2.240	.026
		R ² =.038, F _{3,233} =3.089, p=.028				R ² =.231, F _{10,226} =6.777, p=.000 (Δ R ² = .192, F _{7, 226} = 8.077, p=.000)			

a. 점수가 클수록 헌신도가 높음. b. 기준직급은 “직원급”. c. 점수가 높을수록 목시적 규칙이 지배적임

<표 11>의 회귀분석에서 통제변수인 사회복지사의 직급과 숨은 규칙의 정도가 함께 사회복지사의 소진 정도 변량의 23.6%를 설명하였으며 이것은 통계적으로 유의한 정도였다(p<.05). 공선성 검사에서 가장 큰 VIF값은 1.113으로 나타나 공선성의 문제는 없었다. 사회복지사 직급변수의 투입에 이어 숨은 규칙 요인별 점수를 2차 블록에 투입한 후 R²의 증가량(Δ R²=.192)을 확인한 결과 통계적으로 유의하였다(p<.05). 즉, 사회복지사 직급의 영향력을 통제된 상태에서 기관 내에 숨은 규칙 총량이 복지사의 소진 정도의 증가에 순수히 미치는 영향은 통계적으로 의미 있는 정도였다. 숨은 규칙들 중 어떤 성격의 숨은 규칙이 사회복지사의 소진정도의 증가에 영향을 미치는가를 살펴본 결과 “이중구속”(t=.856, p=.393)을 제외한 모든 숨은 규칙들이 사회복지사의 소진정도 증가에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히, 복지사업의 목적을 혼동하게 하거나(beta=.322), 권리한계를 모호하게 하는(beta=.149) 숨은 규칙의 양이 많이 존재한다고 생각하는 사회복지사들일수록 소진을 상대적으로 많이 경험하는 것으로 나타났다.

<표 12>의 회귀분석에서는 통제변수인 사회복지사의 직급과 사회복지기관 총 근무기간이 숨은 규칙 정도와 함께 사회복지사의 기관만족도 변량의 46.1%를 설명하였으며 이것은 통계적으로 유의한 정도였다(p<.05). 독립변수들간 공선성 검사에서 가장 큰 VIF값은 1.629(근무기간)로 나타나 공선성에는 큰 문제가 없었다.

<표 12> 기관만족도^a에 대한 숨은 규칙의 영향력

변수 이름		모델 1				모델 2			
		B	Beta	t	sig.	B	Beta	t	sig.
상 수		50.083		55.048	.000	51.151		72.201	.000
b 직급	대리급	2.554	.109	1.508	.133	-.275	-.012	-.206	.837
	과장급	4.468	.166	2.297	.023	1.417	.053	.928	.355
	부장급	6.681	.202	2.694	.008	3.483	.105	1.803	.073
사회복지관 근무기간(월)		-.0015	-.006	-.072	.942	-.0018	-.007	-.115	.908
c 규칙	전문·비전문활동의 모호성					-2.600	-.303	-6.047	.000
	복지사업 목적의 혼동					-3.188	-.368	-7.441	.000
	업무 윤리의 혼선					-1.049	-.122	-2.477	.014
	권리한계의 모호성					-3.504	-.405	-8.087	.000
	이중구속					-.876	-.102	-2.063	.040
	후원자원관리 갈등					-.752	-.088	-1.758	.080
	규준·임의성의 충돌					-.339	-.040	-.802	.423
		R ² =.061, F _{4,230} =3.727, p=.006				R ² =.461, F _{11,223} =17.348, p=.000 (Δ R ² = .400, F _{7,223} = 23.663, p=.000)			

a. 점수가 클수록 헌신도가 높음. b. 기준직급은 “직원급”. c. 점수가 높을수록 목시적 규칙이 지배적임

통제변수들을 일차로 투입한 후 숨은 규칙 정도 변수를 2차로 투입한 후 R²의 증가량(Δ R²=.400)을 확인한 결과 통계적으로 유의하였다(p<.05). 즉, 통제변수들의 영향력을 통제한 상태에서 기관 내에 숨은 규칙 총량이 복지사의 기관만족 정도의 감소에 순수히 미치는 영향은 통계적으로 의미 있는 정도였다. 7종류의 숨은 규칙들 중 “규준·임의성의 충돌”(t=-.802, p=.423)과 “후원자원관리 갈등”(t=-1.758, p=.080)을 제외한 모든 숨은 규칙들이 사회복지사의 기관만족도의 감소에 통계적으로 유의미한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 특히 권리한계를 모호하게 하거나(beta=-.405), 복지사업 목적을 혼동하게 하는 숨은 규칙(beta=-.368), 그리고 전문·비전문활동의 모호성을 나타내는 숨은 규칙(beta=-.303)의 양이 많이 존재한다고 생각하는 사회복지사들일수록 기관에 대한 만족도가 상대적으로 낮게 나타났다.

6. 논의 및 제언

1) 논의

우리사회 사회복지기관 내에는 평균적으로 숨은 규칙이 큰 영향력을 발휘하지 않고 있는 것으로 나타났다. 사회복지기관의 실질적 운영을 대표하는 총 33쌍의 명시적·목시적 규칙 내용 가운데 2개 쌍에서만 평균적으로 명시적 규칙보다 목시적 규칙이 강한 방향으로 나타났다. 즉, 사회복지사는 전문

적 업무 수행을 요구받고 있기보다는 무슨 일이든 다하도록 암묵적 요구를 받고 있었으며, 이 과정에서 초과 근무는 당연시되고 있었다. 이것은 사회복지기관이 적은 인력으로 다양한 많은 일을 수행하려는 과정에서 자연스럽게 발생한 현상이라고 보여진다. 이 2쌍의 규칙 내용 외에 상대적으로 숨은 규칙의 영향력이 더 크게 나타난 부분은 휴가 및 월차의 사용, 자기계발에 대한 투자, 공·사 업무영역의 구분, 소신 업무의 수행, 책임과 권한의 공유, 직원 채용의 공정성 등 주로 사회복지사 자신의 권리와 관련된 영역에서의 규칙이었다. 사회복지사들은 자신의 이익 및 권리와 관련된 부분에서는 명시적 규칙이 철저히 지켜지기보다는 많은 부분 다른 숨은 규칙에 의해서 기관이 운영되고 있다는 인식을 갖고 있었다. 이는 자신의 권리와 전문적 자율성의 침해에 대해서는 사회복지사들이 민감하게 반응하고 있다는 것을 반영하는 것이기도 하다.

사회복지기관 안에서 평균적으로 명시적 규칙이 비교적 있는 그대로 잘 지켜지고 있는 가운데, 특히 잘 지켜지고 있는 부분은 후원물품의 처리, 서비스 이용자의 확보, 자원봉사자의 활용, 실습생의 훈련, 공무원과의 관계, 영수증 처리, 사회복지 서비스 제공자의 자격, 새로운 프로그램 및 사업 개발, 클라이언트의 인권 등과 관련 있는 업무 영역, 즉, 공통적으로 사회복지 실천윤리와 관련된 측면이었다. 현재 사회복지기관들은 적어도 실천윤리 영역에서는 건전성을 보이고 있다고 판단된다.

숨은 규칙을 따르지 않았을 때 사회복지사가 기관에서 경험하는 무언의 압박도 그리 심각하지 않은 것으로 나타났다. 다만, 심리적 불편 및 압박의 경험, 이야기 거리가 되거나 비난의 대상이 되는 일, 승진 상 불이익, 회유·협박·따돌림 등을 아주 드물게 경험하는 것으로 나타났다. 이러한 현상은 사회복지기관 내 숨은 규칙의 존재정도가 전반적으로 낮게 나타났고, 따라서, 숨은 규칙이 크게 강요되지 않는 상황에서 숨은 규칙을 따르지 않는 자에 대한 제재가 많이 필요하지 않음을 시사하는 것이다.

반면, 기관구성원이 묵시적 규칙을 따를 경우 기관이 얻게 되는 피해의 정도는 다소 높은 것으로 인식되었다. 가장 큰 피해는 사회복지사의 소진현상이었다. 이것은 숨은 규칙의 존재 정도는 타 관련 변수를 통제했을 때도 직원의 소진에 영향을 미친다는 결과와 일치되는 인식이다. 이 외에 숨은 규칙이 많이 존재할수록 기관이 입게 되는 피해로는 기관의 독단화, 비전문화, 폐쇄화, 공·사 구분의 붕괴, 직원 만족도의 감소, 사·이직 경향의 출현, 직원간 신뢰 붕괴 등, 주로 체계 엔트로피(entropy)의 증가 현상으로 이해되는 것들이었다. 숨은 규칙의 통용으로 인해 기관이 얻게 되는 이익은 거의 없는 것으로 인식되었다. 특히, 업무 능력의 향상, 업적 증가, 기관재정 안정화 등의 현상은 숨은 규칙의 통용과는 거리가 먼 것으로 인식되었다.

관련 타 변수들의 영향을 배제한 상태에서 기관 내 숨은 규칙이 많이 존재할수록 사회복지사의 기관에 대한 헌신도와 만족도는 감소했고 소진은 증가했다. 사회복지사의 정서상태 세 가지 모두에 공통적으로 특히 많은 영향을 미치는 숨은 규칙 영역은 복지사업목적의 혼동과 관리한계의 모호성이었다. 클라이언트의 복지향상을 위해 복지사업이 실시되는 것인지 아니면 기관존립 자체를 위해 실시되는 것인지 혼동이 될 때, 그리고 당연히 찾아 누릴 수 있는 권리가 어디까지인지 애매함을 느낄 때 기관에 대한 헌신도와 만족도는 감소하고 소진은 증가하였다. 전문직으로서의 행동특성 및 가치를 무시한 비전문적 활동을 요구받을 때, 그리고 업무윤리에 혼선을 느낄 때도 사회복지사의 기관에 대한 헌

신도와 만족도는 감소했고 소진은 증가했다. 반면, 숨은 규칙 영역들 중 초과 근무와 클라이언트 자기 결정권의 유연한 적용을 포함하는 영역은 기관 헌신도와 만족도의 감소에 영향을 주지 못했다. 초과 근무나 클라이언트 자기결정권의 유연한 적용에는 사회복지사들이 크게 신경을 쓰지 않는다고 볼 수 있다. 기관의 만족도의 증감에 별다른 영향을 주지 않는 또 하나의 변수는 후원자원관리를 둘러싼 갈등이었다. 자원봉사자를 가려서 뽑는 일, 후원물품을 기관이나 직원을 위해 쓰는 일 등은 사회복지사의 기관에 대한 불만으로 이어지지는 않는 것으로 보인다. 이는 사회복지사 자신이나 기관에게 피해가 가지 않는 일이라고 판단되기 때문인 것으로 추정된다. 이중구속(double-bind)상황은 사회복지사의 소진에 별다른 영향을 주지 않는 것으로 나타나 본 연구에서 확인된 이중구속관련 숨은 규칙은 사회복지사들에게 큰 구속력을 갖지 못하는 것으로 보인다. 즉, 사회복지사에게는 유료 이용자 확보 노력이건 무료 이용자 확보 노력이건 간에 큰 차이가 없는 듯이 보이며, 새롭고 독창적인 일에 대한 의욕과 무사안일의 태도도 동시 수용 가능한 것으로 보인다. 또한, 이용자를 타 기관에 의뢰하든지 그렇지 않든지 간에 그에 대해 사회복지사는 크게 개의치 않는 것으로 추정할 수 있다.

2) 제언

전반적으로 묵시적 규칙의 존재는 사회복지사의 소진을 증가시키고, 기관헌신도와 기관만족도를 감소시키며 사회복지기관에 이익보다는 피해를 준다는 것이 밝혀졌다. 따라서, 사회복지기관들에 의한 사회복지실천의 내실화 방안의 도출은 숨은 규칙이 상대적으로 영향력을 더 행사하고 있는 분야를 중심으로 사회복지사들이 조직 내에서 숨은 규칙보다는 명시적 규칙에 따라 행동하게 하는 방향으로 이뤄져야 할 것으로 판단된다. 사회복지실천의 내실화를 기하고 기관에 근무중인 사회복지전문직의 정신건강을 위해서 먼저, 사회복지사가 전문적인 업무를 수행하며 규정된 근무시간을 준수하게 할 수 있는 사회복지현장의 여건을 조성해야 할 것이다. 이를 위해서는 현재 사회복지사가 다루고 있는 많은 비전문적 일을 대신 수행할 수 있는 사회복지기관 인력의 수를 확충하여야 할 것이다. 아울러, 사회복지전문영역의 경계를 분명히 정의해 나가는 노력을 통해 업무 부담을 적절한 수준으로 조정해야 할 것이다. 둘째, 열악한 환경 속에서 일하고 있는 사회복지사들에게 주어진 각종 휴가 및 월차가 정확히 지켜지도록 노력 해야 할 것이다. 단기적으로는 이것이 인력의 손실을 가져온다 할지라도 장기적인 면에서는 사회복지서비스 전달의 전문화와 효율성 향상에 기여할 것이라 판단된다. 셋째, 사회복지사의 자기계발 노력을 기관이 적극 지원하여야 할 것이다. 열악한 환경에서 비전문적인 잡다한 일을 하고 있다고 자신들을 인식하고 있는 사회복지사들로부터 자기계발의 기회마저 박탈한다면, 사회복지사 개인은 물론 사회복지전문직 자체의 미래는 암울하다 할 것이다. 넷째, 사회복지전문인으로서의 자율을 존중해 줌으로써 소진 있는 업무 수행을 복돋아줌과 동시에 기관에서 공적 업무 이외의 일이 사회복지사에게 주어지지 않도록 배려해야 할 것이다. 아울러, 전문적 책임을 요구하되 그 책임 수행을 위한 권한도 적절히 부여되어야 할 것이다. 다섯째, 서비스 제공에 있어 이용자의 자기결정권 증시라는 사회복지실천 윤리의 기본이 현장에서 실현될 수 있도록 세심한 노력을 기울여야 할 것이다. 다만, 자기결정의 원리가 제한될 수밖에 없는 상황 사례에 대한 연구가 사회복지실천 및 연구인력들 사이에

서 공동으로 이뤄져야 할 것이다. 여섯째, 기관의 운영상황이 사회에 투명하게 공개될 수 있는 제도적 틀이 마련되어야 할 것이다. 특히, 직원의 채용과정과 결과도 투명하게 공개되어 학연, 지연, 혈연에 의한 채용이 공공연하다는 일반의 의혹을 털어 버리도록 해야 할 것이다.

사회복지기관 및 시설의 운영 실상을 규칙이라는 포괄적 개념을 갖고 분석해 봄으로써 기관의 일부 특성을 수량적으로 기술하여 분석하는 미시적, 개별적 접근을 탈피할 수 있었다는데 본 연구의 의의 있다고 하겠다. 즉, 정해진 이론적 틀 내에서 미리 선정한 제한적인 변수들만을 기관 내에서 관찰하는 것에서 벗어나 조직의 효율적인 과업 수행에 방해가 되는 어떤 종류의 행위(규칙)도 찾아낼 수 있는 발견 지향적 연구와 기존의 실증적 연구를 통합하여 사회복지기관의 운영실태를 파악해 볼 수 있었다. 또한, 사회복지기관들의 운영실태를 결과 중심적이 아닌 과정 중심으로 파악해 본 데도 본 연구의 의의가 있다고 하겠다. 이러한 연구 결과, 우리사회의 사회복지기관들은 어려운 여건 속에서도 건전한 실천윤리를 소지한 가운데 진정으로 사회복지대상자인 클라이언트들의 삶의 질 향상을 위해 노력하고 있음을 알 수 있었다. 사회복지기관들이 수익사업에 치중하여 본연의 클라이언트에 대한 복지서비스 제공보다는 기관의 경영 수지를 맞추기에 여념이 없다는 일부 시민의 의혹은 근거가 희박한 것으로 밝혀진 셈이다.

연구의 한계로서는, 아무런 제한 없이 사회복지사들 스스로에 의해 기관의 규칙이 확인되었기 때문에 기관의 실질 운영상황을 파악함에 있어 매우 중요한 요소임에도 불구하고 이번 연구를 통해 확인되지 않은 기관운영 스타일, 업무추진 스타일, 현실적 운영실태 등의 영역이 존재할 수 있다는 점이다. 이는 향후 연구에서 보완되어야 할 점이다.

참 고 문 헌

- 김남주. 2001. “장애인생활시설 종사자의 직무환경과 소진(burnout)과의 관계에 관한 연구”, 석사학위논문, 가톨릭대학교.
- 김성한. 1997. “사회복지사의 이직의도 인과모형: 종사기관별 비교”, 『사회복지연구』, 10, 353-381.
- 송근원. 2000. “사회복지전문요원의 업무태도에 영향을 미치는 요인 연구”, 『사회복지연구』, 15, 여름, 41-71.
- 엄명용. 2001a. “사회복지실천의 효율성 증대 방안 모색을 위한 사회복지기관의 ‘숨은 규칙’(implicit rules) 찾기”, 『한국사회복지학』, 46, 236-262.
- 엄명용. 2001b. “사회·조직의 명시적 기능과 묵시적 기능 고찰: 복지정책적 함의”, 『사회복지정책』, 13, 155-181.
- 오상돈. 2001. “사회복지사의 직무만족도에 영향을 미치는 요인에 관한 연구”, 석사학위논문, 동신대학교.
- 이영숙. 2000. “노인주간보호시설 사회복지사의 직무만족에 영향을 미치는 요인”, 석사학위논문, 한림대학교.
- Cloward, R. A., & Piven, F. F. 1977. The acquiescence of social work. *Society*, 14(2), 276-294.
- Fisher, J. L., & Brown-Standridge, M. D. 1989. Parent-adolescent conflict. In C. R. Figley (Ed.), *Treating Stress in Families* (pp. 231-256). New York: Brunner/Mazel.
- Gilsdorf, J. W. 1998. Organizational rules on communicating: how employees are - and are not - learning the ropes. *The Journal of Business Communication*, 35(2), 173-202.
- Imber-Black, E. 1988. The systemic consultant and human-service-provider systems. In L. C. Wynne, S. H. McDaniel, & T. T. Weber (Eds.), *Systems consultation: A new perspective for family therapy* (pp. 357-373). New York: Guilford.
- Jackson, D. D. 1965a. The study of the family. *Family Process*, 4(1), 1-20.
- Jackson, D. D. 1965b. Family rules: Marital Quid Pro Quo. *Archives of General Psychiatry*, 12(6), 589-594.
- Jackson, D. D. 1967. The individual and the larger contexts. *Family Process*, 6(2), 139-154.
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. 1985. A Meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Janz, T., Dugan, S., & Ross, M. 1986. Organizational culture and burnout: Empirical findings at the individual and department levels. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 9(1), 78-91.
- Kahn, R. L. 1978. Job burnout: Prevention and remedies. *Public Welfare*, 36, 61-63.
- Karabanow, J. 1999. When caring is not enough: Emotional labor and youth shelter workers. *Social Service Review*, 73(3), 340-351.
- Kirton, M. J., & McCarthy, R. M. 1988. Cognitive climate and organizations. *Journal of Occupational Psychology*, 61(2), 175-184.
- Kunkel, J. H. 1997. The analysis of rule-governed behavior in social psychology. *The Psychological Record*, 47(4), 699-717.

- Maslach, C., & Jackson, S. E. 1986. *Maslach burnout inventory* (2nd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- McGovern, P. 1997. Management gurus: the secret of their success? *Business Strategy Review*, 8(3), 52-61.
- Miles, R. H., & Reereault, W. D. 1976. Organizational role conflict: Its antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Performance*, 17, 19-44.
- Mowday, R. T. Steers, R. M., & Porter, L. W. 1979. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Palazzoli, M. S., Anolli, L., Di Blasio, P., Giossi, L., Pisano, I., Ricci, C., Sacchi, M., & Ugazio, V. 1986. *The hidden games of organizations*. New York: Pantheon.
- Prencipe, L. W. 2001. Management briefing: Improving processes calls for recognizing your company's unwritten rules(Column). *InfoWorld*, 23(12), 42-43
- Schriesheim, C. A, Powers K. J., Scandura, T. A., Gardiner, C. C., & Lankau, M. J. 1993. Improving construct measurement in management research: Comments and a Quantitative approach for assessing the theoretical content adequacy of paper-and-pencil survey-type instruments. *Journal of Management*, 19(2), 385-417.
- Scott-Morgan, P. 1999. Hidden depths. *People Management*, 5(7), 38-44.
- Um & Brown-Standridge, M. D. 1993. Discovering organizational "rules" that contribute to student stress in social work field placements. *The Journal of Applied Social Sciences*, 17(2), 157-177.
- Verkuyten, M., Rood-Pijpers, E., Elffers, H., & Hessing, D. J. 1994. Rules for breaking formal rules: Social representations and everyday rule-governed behavior. *The Journal of Psychology*, 128(5), 485-497.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. 1967. *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota(cited in Schriesheim et. al., 1993).

Organizational 'Rules' that Impede or Promote Effective Social Work Practice: How Social Workers Are Affected by the Rules

Um, Myung-Yong, Ph.D.

(Associate Professor, Dept. of Social Welfare, Sungkyunkwan University)

Social workers' behaviors in their organizations are governed not only by explicit rules but by implicit rules. This study aimed to measure the extent that the implicit rules exist in social work agencies, and to assess the impact of the implicit rules on the degree of social workers' devotion, burnout, and satisfaction in their own work places. This study also endeavored to search any sort of sanctions that agencies apply against workers who refused to follow implicit rules in their organizations, along with any harms and/or benefits which organizations may experience according to the extent that the implicit rules exist.

The results showed that the implicit rules do not exist so much in social work agencies in Korea. Not so many sanctions in the organizations were not found against workers who violated the implicit rules. The amount of implicit rules, however, affected the degree of damages that organizations sustained. The more implicit rules exist in the organizations, the higher was the level of social workers' devotion, burnout, and dissatisfaction in the work places. The impact of implicit rules was powerful in a few areas of work. That is, social workers were required to do whatever things at hand rather than carrying out professional tasks only. Social workers were also asked to stay way beyond the closing hour. The explicit rules were dominant in the area concerned with social work ethics. Some strategies to substantiate social work practice were suggested on the basis of careful examination of the powerful implicit rules.

Key words: implicit rules, explicit rules, actual governing of organizations, substantiate social work practice.